

Petites entreprises en Afrique

Clés du changement



— sous la direction de Philip English et Georges Hénault —

Petites entreprises en Afrique



Petites entreprises en Afrique

Clés du changement

sous la direction de
Philip English
et
Georges Hénault

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

**Ottawa • Dakar • Johannesburg • Le Caire • Montevideo
Nairobi • New Delhi • Singapour**

Publié par le Centre de recherches pour le développement international
BP 8500, Ottawa (Ontario), Canada K1G 3H9
© International Development Research Centre 1996

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Petites entreprises en Afrique : clés du changement

Traduction de : Agents of change, studies on the policy environment for small enterprise in Africa.

Compte rendu d'une conférence tenue à Abidjan en 1993.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 0-88936-770-1

1. Petites et moyennes entreprises — Politique gouvernementale — Afrique — Congrès.

2. Politique économique — Afrique — Congrès.

I. English, E. Philip (Edward Philip), 1953—

II. Hénault, Georges-Maurice, 1944—

III. Centre de recherches pour le développement international (Canada)

HD2346.A37P47 1996

338.642'096

C96-980178-5

Édition microfiche offerte sur demande.

Tous droits réservés. Toute reproduction, stockage dans un système d'extraction ou transmission en tout ou en partie de cette publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit — support électronique ou mécanique, photocopie ou autre — est interdite sans l'autorisation expresse du Centre de recherche pour le développement international.

Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne traduisent pas nécessairement celles du Centre de recherches pour le développement international. Tous les noms de spécialité mentionnés dans la présente publication ne sont donnés qu'à titre d'information et le fait qu'ils soient mentionnés ne signifie pas que le Centre les approuve.

Les Éditions du CRDI s'appliquent à produire des publications qui respectent l'environnement. Le papier utilisé est recyclé et recyclable ; l'encre et les enduits sont d'origine végétale.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos — <i>Philip English et Gilles Lessard</i>	viii
Préface — <i>Georges Hénault</i>	xi
Remerciements	xviii

Première partie. Introduction

Allocution d'ouverture — <i>Ferdinand Kacou Angora</i>	3
Point de vue du secteur privé — <i>Alain Bambara</i>	8
Discours-programme — <i>William F. Steel</i>	12

Partie II. Établissement d'une politique nationale

Élaboration d'une politique nationale de la petite entreprise : l'expérience kényane — <i>Isaya A. Onyango et James Tomecko</i>	25
Rôle du Groupe consultatif national sur la petite entreprise dans le développement des petites entreprises au Zimbabwe — <i>Enoch Moyo</i>	47
Vers la création d'un environnement propice au secteur privé au Togo — <i>E. R. Assignon et M. Sow</i>	63

Partie III. Réforme de la réglementation

Influence du cadre législatif, réglementaire et fiscal sur la croissance des entreprises — <i>Donald C. Mead</i>	77
Création d'un environnement propice au développement de la petite entreprise : la réforme fiscale en Ouganda (1986-1993) — <i>Justin Zake</i>	90
Effets de la réglementation restrictive et de la concurrence sur les secteurs manufacturiers urbains structuré et non structuré au Burkina Faso — <i>Meine Pieter van Dijk</i>	112

Partie IV. Services financiers

Des obstacles au développement des PME Des secteurs privés structuré et non structuré aux innovations financières : le cas de certains pays de l'Union monétaire ouest-africaine — <i>Douato Adjémida Soedjede</i>	137
Les services financiers destinés aux petites entreprises au Ghana — <i>Gloria Nikoi</i>	152
Expérience du FIDI dans la mise en place d'une assistance technique et d'outils financiers au profit des micro et petites entreprises en Côte d'Ivoire — <i>A. Boissau</i>	171
Adaptation des systèmes financiers aux besoins des petites entreprises : les mesures adoptées au Nigéria — <i>David B. Ekenyong et A. T. T. Kebang</i>	187
Évolution du rôle des grandes institutions dans la mise en œuvre de programmes de crédit destinés aux petites entreprises au Kenya — <i>C. Aleke-Dondo</i>	197

Partie V. L'innovation au service de la compétitivité

Comment faciliter aux petites et moyennes entreprises l'accès aux nouvelles technologies — <i>Alan Kyerematen</i>	225
Les associations de gens d'affaires et la compétitivité des petites entreprises — <i>Elias Dewah</i>	240

Formation en entrepreneuriat axée sur le succès des petites entreprises en Afrique occidentale — *R. Kouessi* 246

Choix de la bonne formule pour la création d'une institution faitière nationale : le cas du Malawian Entrepreneurs Development Institute
— *Mark Havers et Sosten M. C. Nyoni* 265

Accroître la compétitivité des petites entreprises sur les marchés d'exportation grâce aux consortiums de commercialisation des exportations : étude exploratoire
— *J. T. Muzamani* 276

Le secteur privé, agent de changement favorisant l'essor des petites entreprises : création de liens entre grandes et petites entreprises au Kenya — *Catherine K. Masinde* 291

Partie VI. Conclusion

Résumé des mémoires non intégrés au présent recueil, compte rendu des débats et mot de la fin
— *Philip English et Jacob Levitsky* 311

Annexe 1. Liste des participants 343

Annexe 2. Le Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises 359

Annexe 3. Sigles et abréviations 361

Bibliographie 366

AVANT-PROPOS

On entend parfois de la bouche de certains cyniques qu'associer les termes « collaboration » et « organismes d'aide » tient de l'antithèse. Il existe néanmoins un exemple de collaboration des organismes d'aide qui reste encore bien vivant au bout d'une quinzaine d'années, le Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises. Créé par la Banque mondiale en 1979, le Comité comprend aujourd'hui 17 organismes d'aide bilatéraux, 15 institutions multilatérales et 2 autres organismes de développement international.

Comme c'est le cas de bien des associations qui se consacrent au développement de la petite entreprise, le Comité est un simple groupement, sans statut juridique. Il faut croire, cependant, qu'il répond à un besoin puisque les organismes qui en sont membres renouvellent constamment leur adhésion. Le Comité a pour objectif de faciliter l'essor des petites entreprises dans les pays en développement :

- en favorisant les échanges d'informations entre organismes membres au sujet de leurs programmes respectifs ;
- en invitant les membres à mettre en commun à la fois l'expérience acquise pendant la réalisation de projets et les enseignements qu'ils en dégagent ;
- en coordonnant les efforts consacrés au développement des petites entreprises.

Le Comité s'est montré particulièrement actif sur les deux premiers points. Outre ses assemblées annuelles, il a organisé neuf conférences et inauguré, en 1990, le *Journal of Small Enterprise Development*. La coordination des efforts à l'intérieur des pays lui donne cependant un peu plus de fil à retordre parce qu'elle dépend en grande partie de l'initiative dont font personnellement preuve les agents locaux. Toutefois, comme le soulignait l'un de nos membres à la fin de la toute dernière conférence, la transmission des idées demeure l'un des principaux éléments qui permettent aux

organismes d'aide de jouer un rôle catalyseur dans la promotion des petites entreprises; à cet égard, le Comité s'est magnifiquement acquitté de sa mission.

La deuxième conférence du Comité, tenue à Abidjan, en Côte d'Ivoire, en 1983, portait principalement sur l'Afrique. Après plusieurs conférences aux thèmes plus circonscrits, il a été décidé, pour celle qui devait avoir lieu à La Haye, en 1991, de braquer à nouveau les projecteurs sur ce continent tourmenté. Il s'agissait, en fait, d'une séance préparatoire à la conférence plus importante qui serait tenue, cette fois encore, en Afrique, en 1993. Au cours de ces deux réunions, l'accent a été mis sur l'environnement stratégique, facteur d'une importance cruciale malheureusement négligé par le passé. Les meilleurs mémoires présentés à la conférence de La Haye ont été rassemblés dans *Small Enterprise and Changing Policies : Structural Adjustment, Financial Policy and Assistance Programmes in Africa*, publié sous la direction de Helmsing et Kolstee (1993).

La conférence de La Haye s'est notamment distinguée par le nombre élevé de conférenciers originaires d'Afrique. Comme le font observer Helmsing et Kolstee (p. 6), « Force nous est de constater qu'il ne peut y avoir de progrès sensibles dans le règlement des dilemmes devant lesquels se trouve l'Afrique en matière de développement si décideurs, spécialistes et chercheurs africains ne manifestent pas haut et clair leur présence et leur engagement . » Encouragé par les heureux résultats de l'approche suivie en 1991, le Comité a décidé de récidiver en 1993, en transportant la conférence en Afrique, plus précisément à Abidjan, et en restreignant encore davantage le nombre des participants non africains et le rôle que ces derniers auraient à jouer.

Au moins deux autres modifications ont été apportées à la formule adoptée pour 1993. D'abord, il importait d'accroître la diversité des milieux représentés. Alors qu'à La Haye la plupart des participants avaient été recrutés parmi les chercheurs, le Comité souhaitait que l'auditoire et les conférenciers comptent, cette fois, un plus grand nombre de représentants des gouvernements, des banques, des organisations non gouvernementales et de l'entreprise privée, afin d'ancrer davantage la conférence dans la réalité et de susciter ainsi l'apparition d'authentiques agents de changement.

L'autre modification importante a été le changement d'orientation. Au lieu d'être centrée comme autrefois sur la définition de politiques adaptées à la situation, la conférence allait être axée sur l'élaboration et la mise en application de telles politiques. Le Comité estimait que, si les principes fondamentaux étaient assez bien compris, pour une raison ou pour une autre ils n'avaient pas

encore été transformés en véritables réformes. La conférence avait pour but d'examiner les moyens mis en œuvre par certains pays pour susciter la volonté politique qui s'impose et déterminer les obstacles qui en empêchent d'autres d'avancer sur la même voie.

La conférence est le fruit d'une franche concertation entre les parties. L'ordre du jour et les objectifs ont été débattus une première fois au cours de l'assemblée annuelle de 1992. On a alors formé un sous-comité, qui a de nouveau tenu séance en mars 1993. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) ont ensuite pris le relais, avec l'aide de Georges Hénault et d'autres membres du sous-comité. Dix-huit organismes d'aide ont contribué au financement de la conférence et prêté leur appui aux organisateurs sous les formes les plus diverses. La liste des représentants invités a été dressée par différents groupes qui ont travaillé en collaboration ; même le titre de la conférence a été choisi en comité.

À la fin de novembre 1993, tous étaient au rendez-vous, malgré nombre de difficultés. En effet, quelques retardataires avaient dû être relogés ailleurs à Abidjan parce que leurs chambres avaient été données à des personnes qui prenaient part à une autre conférence. On a aussi craint un moment que la Côte d'Ivoire ne soit fermée aux étrangers à cause du décès imminent de Félix Houphouët-Boigny, président du pays depuis de très nombreuses années. Lorsque la conférence a pris fin, cependant, tous les participants semblaient unanimes à dire que les objectifs avaient été atteints.

Sans doute la conception des politiques et des programmes a-t-elle dominé les discussions, un peu au détriment des moyens d'action, mais on sait maintenant que bon nombre des principes fondamentaux qui président à l'élaboration de ces politiques et programmes sont encore débattus par les spécialistes. Les problèmes ont souvent pris le pas sur les histoires de réussites, mais cela fait partie des obstacles auxquels l'Afrique doit se mesurer.

Ce sont les Africains qui ont mené le bal. Les débats ont été animés et ont donné lieu à de nombreux échanges d'informations. La conférence a aussi permis de nouer de nouvelles relations. Et, effectivement, il se trouvait dans l'assistance des intervenants capables d'amener de véritables changements. Nous espérons qu'après avoir lu ce qui suit les personnes qui n'ont pu assister à la conférence abonderont dans notre sens pour dire que la collaboration des organismes d'aide réussit parfois à faire avancer les choses.

Philip English, CRDI
Gilles Lessard, ACDI

PRÉFACE

Avant de parler des objectifs, de la structure, de l'approche et du contenu du présent compte rendu, permettez-moi de situer cette analyse dans le contexte des grands enjeux du développement en Afrique.

La petite entreprise et le développement en Afrique

Sur le continent africain, le développement économique et social se fait par l'entremise du secteur privé (qui comprend tout ce qui ne relève pas de l'État), qu'il s'agisse de coopératives de production, de commercialisation ou de crédit, d'associations traditionnelles, ou même de microentreprises, de petites et moyennes entreprises (PME), de grandes entreprises ou de multinationales.

Survol historique : la petite entreprise oubliée

Depuis plus de 25 ans, les pays africains, tout comme les grands organismes internationaux, font valoir la vitalité des agents économiques ainsi que leur esprit d'initiative et d'entreprise. La décennie 1980-1990 a été proclamée la Décennie du développement industriel en Afrique. En 1980, les chefs d'État africains ont adopté la Déclaration de Monrovia, sur laquelle repose le Plan d'action de Lagos (OUA, 1980). La Banque mondiale, dans son rapport de 1981 intitulé *Le développement accéléré en Afrique au sud du Sahara : Programme indicatif d'action* (Berg, 1981), insistait tout particulièrement sur l'importance des ressources humaines et des secteurs de production dans un contexte régional et macro-économique. Le rapport qualifiait l'industrie de moteur du développement ; or, la moitié d'une page seulement était consacrée à l'esprit d'entreprise. La contribution des PME à la vitalité économique de l'Afrique n'était soulignée d'aucune manière. Voilà qui a de quoi surprendre, car tout indique que la croissance

économique des pays occidentaux, surtout depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, est attribuable à l'activité des PME. Huit autres années se sont écoulées avant que la Banque mondiale (1989a) n'affirme, dans une de ses études prospectives à long terme, qu'il fallait encourager l'entrepreneuriat si l'on voulait assurer à l'Afrique subsaharienne une croissance durable. L'importance de la petite entreprise est finalement reconnue dans le sixième chapitre de l'étude, où la Banque mondiale fait état d'exemples de réussites, en particulier au Kenya et en Côte d'Ivoire.

Cette réticence à faciliter expressément l'essor des PME peut sans doute s'expliquer par une certaine résistance à l'idée de soutenir le secteur privé à même les fonds publics. Pour des raisons d'efficacité, la formation en gestion a toujours été destinée aux cadres des coopératives, des organisations non gouvernementales (ONG) et même des sociétés d'État. Du financement de grands projets dirigés par de grandes entreprises, nous sommes passés au financement de microprojets nés sous l'impulsion du secteur parallèle.

La petite entreprise à la reconquête de ses lettres de noblesse

Les programmes de coopération internationale ont commencé à promouvoir les PME à une époque où le rôle des États dans l'économie africaine était en pleine mutation. Alors qu'on réclamait une intervention plus énergique de l'État dans les années 1970 et une immixtion plus modérée dans les années 1980, c'est un gouvernement plus éclairé qu'on revendique pour les années 1990. Les ajustements structurels et le courant de privatisation ont amené la fonction publique africaine (qui, jusqu'alors, avait eu une attitude plutôt défensive et réactionnaire), à réduire ses effectifs et à créer des entreprises en vue d'offrir des emplois aux personnes remerciées. Il semble maintenant y avoir consensus autour de l'idée voulant que la stimulation des affaires soit un bon moyen d'engendrer la croissance économique. Le monde des affaires n'a-t-il pas acquis ses lettres de noblesse en tonifiant l'économie des États africains ?

La mosaïque africaine

Cette évolution du rôle de l'État dans l'économie a ouvert les yeux des populations sur les disparités qui existent entre les pays d'Afrique. Bien que, à la fin de la décennie, la plupart des nations africaines aient clairement défini leurs objectifs de développement, il subsistait un certain nombre de différences dans la manière de

mettre en pratique les mesures visant à promouvoir l'entrepreneuriat (Secrétariat du Commonwealth, 1991). Encore faut-il ajouter qu'en partant, les pays africains forment un ensemble très hétérogène.

Rappelons, sans toutefois s'étendre sur les différences linguistiques qui séparent l'Afrique francophone et l'Afrique anglophone, que, selon Helmsing et Kolstee (1993), certains pays — tels l'Angola, le Malawi et le Mozambique — ont un faible potentiel industriel, alors que d'autres — comme la Côte d'Ivoire, la Maurice et le Zimbabwe — peuvent compter sur une base industrielle importante.

De plus en plus sensibles à l'importance du secteur privé en Afrique et connaissant bien la diversité du continent, les Africains ont opté pour une approche plus globale du développement de la petite entreprise. À preuve, la création, au cours des dernières années, d'un bon nombre de réseaux reliant entre elles des organisations africaines qui se consacrent à l'expansion de ce secteur et l'organisation, entre le mois d'août 1993 et le mois de janvier 1994, d'une série de conférences et de colloques sur les problèmes des PME.

Le secteur périphérique au centre des préoccupations

Les États et les organisations internationales conviennent désormais de l'importance d'accorder la priorité aux besoins du secteur privé.

Quant aux entreprises, elles se groupent en réseaux et se prennent en main. Réunions, conférences, symposiums et colloques se multiplient pour permettre aux partenaires économiques du continent d'engager le dialogue afin de trouver des solutions communes.

Deux exemples de réseaux, créés pour échanger des informations sur les moyens d'accroître l'efficacité des entreprises africaines, montrent éloquentement le dynamisme du secteur privé sur le continent africain :

- le West Africa Business Network, association de gens d'affaires de la sous-région, qui publie un bulletin avec l'appui de la Banque africaine de développement (BAD, 1993) ;
- le réseau d'entreprises de l'Université des réseaux d'expression française (UREF) rassemble chercheurs et représentants du secteur privé afin de les aider à mieux comprendre les problèmes auxquels font face les entreprises africaines, en particulier dans les pays francophones. Les actes de deux conférences organisées par l'UREF ont été publiés (Hénault

et M'Rabet, 1990 ; Ponson et Schaan, 1992]. Ceux d'une troisième sont actuellement sous presse.

Permettez-moi aussi de signaler quelques conférences et ateliers, tenus dernièrement, qui illustrent bien l'esprit de notre époque. Ces réunions ont grandement aidé le Comité à définir les objectifs de la conférence qui devait avoir lieu à Abidjan en décembre 1993.

- En août 1993 se tenait, à Nairobi, au Kenya, une conférence technique portant sur l'importance des marchés financiers en Afrique (Mensah, 1994). De fait, la création de débouchés pour l'économie locale et la réunion des sommes nécessaires aux investissements constituent un enjeu majeur pour les dix bourses africaines de valeurs mobilières.
- En octobre 1993, le Club du Sahel de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a tenu, à Accra, au Ghana, une série d'ateliers auxquels ont pris part des représentants du secteur privé. Ces ateliers ont porté sur quatre grands thèmes relatifs à l'expansion des entreprises en Afrique occidentale : (1) la restructuration financière ; (2) la création d'une classe patronale ; (3) la concurrence des entreprises ; (4) l'amélioration du dialogue avec l'État (OCDE, 1994).
- En janvier 1994, le Bureau international du travail (BIT) et la direction du développement des entreprises et des coopératives ont tenu, à l'île Maurice, la huitième conférence régionale africaine sous le thème *Le développement de l'entrepreneuriat et de la petite entreprise dans les centres urbains et les régions rurales d'Afrique* (BIT, 1993).

Le développement des PME : quelques solutions

Au cours des dernières décennies, certaines politiques et structures de réglementation, défavorables au développement des entreprises, ont tué dans l'œuf les efforts destinés à venir en aide aux PME. Plus récemment, chercheurs et entrepreneurs ont insisté sur l'importance de formuler et d'appliquer une politique propice à la croissance des PME. Or, les éléments que devrait comporter un tel train de mesures sont bien connus. Ne manque aux Africains que le savoir-faire nécessaire pour élaborer et mettre en pratique des stratégies avec la collaboration de tous les intéressés.

Bien des décideurs africains voudraient savoir comment le secteur privé, et notamment les PME, pourraient contribuer davantage au développement économique de leurs pays respectifs. Dans nombre de cas, la libéralisation a donné lieu à une économie de marché plus favorable au secteur privé. On craint cependant que les PME soient incapables de réussir si elles ne reçoivent pas l'appui dont elles ont besoin et n'ont pas accès à un vaste réservoir de ressources pendant la période d'ajustement. Le choix de l'Afrique, à la fois comme continent hôte et comme point de mire de la conférence, est motivé par l'étendue des changements qui sont en train de se produire là-bas et la nécessité de consolider les institutions qui apportent leur soutien aux PME africaines.

La BAD ayant son siège à Abidjan, il était logique d'y tenir cette conférence, comme ce fut le cas, en 1983, du symposium sur le développement de la petite entreprise (organisé par le Comité), parrainé lui aussi par la BAD. Pendant la séance inaugurale, le vice-président de la BAD, A. O. Sangowawa, avait tenu à souligner « l'importance historique » et l'actualité du thème choisi. Dix ans plus tard, il établissait un diagnostic fort intéressant au sujet des difficultés auxquelles doivent faire face les PME d'Afrique :

[...] les petites entreprises méritent d'être encouragées en raison du grand intérêt et des merveilleuses possibilités qu'elles offrent du point de vue de la création d'emplois, de la répartition équitable du revenu, de la réduction de la pauvreté, de l'établissement d'un potentiel technologique local, de la participation au processus de développement des groupes qui sont dans une situation économique précaire — en particulier les femmes —, de la création d'un terrain propice à la formation de gestionnaires et de chefs d'entreprises, de l'utilisation de leurs propres ressources pécuniaires et de la fourniture de services auxiliaires aux grandes entreprises. Bien qu'un nombre considérable d'États africains comprennent aujourd'hui l'importance des petites entreprises et se rendent compte qu'on doit favoriser leur essor, seuls quelques-uns d'entre eux ont adopté un train de mesures complet et efficace en ce sens. L'absence d'infrastructures, d'un cadre institutionnel et de mécanismes de financement appropriés ainsi que l'inefficacité des systèmes d'information existants ne sont que quelques-uns des sérieux obstacles qui entravent le développement organisé des petites entreprises en Afrique.

Les organismes membres du Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises sont d'avis que les gouvernements, les entrepreneurs, les chambres de commerce, les ONG, les intermédiaires financiers et autres intervenants clés (notamment les organismes d'aide) pourraient faire davantage

pour promouvoir les PME. Si nous voulons être en mesure de définir les critères de réussite et de parer à tout problème éventuel, nous devons nous efforcer d'échanger nos connaissances et de tirer des leçons de l'expérience.

Objectifs de la conférence et du compte rendu officiel

Le comité organisateur a défini quatre catégories d'objectifs pour la conférence :

1. Transmettre le savoir-faire qu'il faut posséder pour élaborer et mettre en pratique une politique et des programmes de financement des PME.
2. Insister sur le rôle que doivent assumer les secteurs public et privé dans la création d'un environnement favorable à l'éclosion et à l'épanouissement des PME.
3. Aider à coordonner la mise en application, dans plusieurs pays, de programmes d'action destinés à accélérer l'expansion des PME.
4. Offrir aux pays de l'Afrique tant francophone qu'anglophone une tribune où ils pourront échanger leurs expériences.

Il va de soi que les objectifs sont les mêmes pour le compte rendu. Il aurait été difficile, cependant, d'incorporer dans un seul livre l'ensemble des exposés et des mémoires présentés au cours de la conférence par quelque 200 personnes provenant de 24 pays différents (tous africains). Étant donné le volume fixé pour les actes de la conférence, il a fallu limiter le nombre des documents devant y figurer. Le choix n'a pas été facile ; il fallait certes se soucier de la qualité des textes à inclure, mais également du juste équilibre entre les thèmes, les régions et les origines linguistiques. Voilà pourquoi, entre autres raisons, le comité de sélection a dû décider, à regret, de ne pas publier les mémoires relatant les expériences ayant cours dans d'autres régions importantes du monde.

Le comité de sélection s'est efforcé de colliger non seulement les expériences les plus révélatrices, mais celles aussi qui pourraient servir à toute autre région ou tout autre pays d'Afrique.

Structure et contenu des actes de la conférence

La présentation est conforme au plan suivi pour la conférence. Le thème principal, soit le rôle des agents de changement dans la formulation et la mise en œuvre de politiques, reflète la teneur des nombreuses interventions concernant les problèmes auxquels font face les PME.

La première partie correspond à l'introduction et rassemble les points de vue exprimés par le secteur privé, la fonction publique et les organisations internationales.

La partie II porte sur la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales devant faire des PME l'une des priorités du développement en Afrique.

La partie III a trait aux réformes réglementaires dans ce contexte et explique comment, de façon plus particulière, le cadre législatif, réglementaire et financier vient modifier la dynamique de la croissance des entreprises.

La partie IV traite des agents de changement dans les services financiers. Qu'ils proviennent de systèmes financiers structurés ou parallèles, les fonds de caisse et de placement pour les PME africaines sont essentiels à une croissance équilibrée.

La partie V porte sur les innovations visant à accroître la compétitivité des PME. Outre les innovations techniques, il y est question du regroupement de PME en consortiums d'exportation ou en associations et de la formation des entrepreneurs.

La partie VI forme la conclusion. Elle présente un résumé des communications qu'il a fallu mettre de côté en raison des contraintes d'espace ainsi que des débats et délibérations qui ont suivi la présentation de ces exposés.

Bien que je sois tout à fait conscient des limites d'un tel ouvrage et que je sache aussi pertinemment qu'il reste beaucoup à faire, j'espère que le présent compte rendu saura traduire toute la richesse et la diversité des idées débattues pendant ces trois journées d'intense réflexion. Je suis persuadé que la conférence aura soulevé de nombreuses questions et offert quelques éléments de solution aux problèmes des PME en Afrique.

Georges Hénault, *Université d'Ottawa*

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions remercier les personnes qui ont collaboré au présent document sans exprimer toute notre gratitude à celles qui ont contribué à faire de la conférence une véritable réussite. La liste est longue.

Merci d'abord au coprésident du comité organisateur, Gilles Lessard, de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), qui a assumé la coordination de la conférence et a su — malgré les hauts et les bas — garder un sang-froid remarquable en toutes circonstances. Nous tenons aussi à remercier le coprésident du Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises, Biff Steel (de la Banque mondiale), qui a le premier eu l'idée de cette conférence et a prononcé le discours-programme. Nous exprimons également notre reconnaissance aux membres du comité d'organisation qui nous ont aidés à planifier le déroulement de la conférence : Marilyn Carr (UNIFEM), Michael Farbman (Agence des États-Unis pour le développement international), Bert Helmsing (Institute of Social Sciences, La Haye), Franz van Rijn (ministre hollandais des Affaires étrangères), Leila Webster (Banque mondiale) et David Wright (Overseas Development Administration, Royaume-Uni).

Dans la région de la capitale nationale, Daniel Lussier et Jean-Baptiste Sawadogo ont fait un travail admirable, à l'ACDI, pour épauler les organisateurs, alors que Marleny Tanaka et Margaret Langill, du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), nous ont rendu d'éminents services, en s'occupant notamment des préparatifs de voyage pour les participants. L'ambassade du Canada, à Abidjan, nous a, elle aussi, été d'un grand secours. Nous lui sommes particulièrement reconnaissants de nous avoir détaché Victor Luboyeski, qui a vu, avec son équipe d'ad-joints, à tous les détails logistiques de la conférence et à qui nous devons sans doute d'avoir échappé à la catastrophe.

Nous tenons également à témoigner notre gratitude à toutes les personnes qui ont présenté des mémoires à la conférence.

Quelques-unes d'entre elles ont aussi eu la gentillesse d'accepter de présider certaines séances ou de faire office de rapporteurs, et nous les en remercions. Leurs noms, ainsi que ceux de tous les participants, figurent à l'annexe 1. Jake Levitsky, ancien président du Comité des agences donatrices, nous a lui aussi prêté son concours de bien des manières, non seulement en faisant un résumé oral de la conférence pendant la séance de clôture et en présentant la version écrite peu de temps après, mais encore en offrant ses conseils à ceux qui ont eu à coordonner la préparation du présent ouvrage.

Nous voudrions également souligner le travail accompli par Bill Carman et ses collègues, au CRDI, qui nous ont aidés à réviser les actes de la conférence et à préparer le document pour la publication.

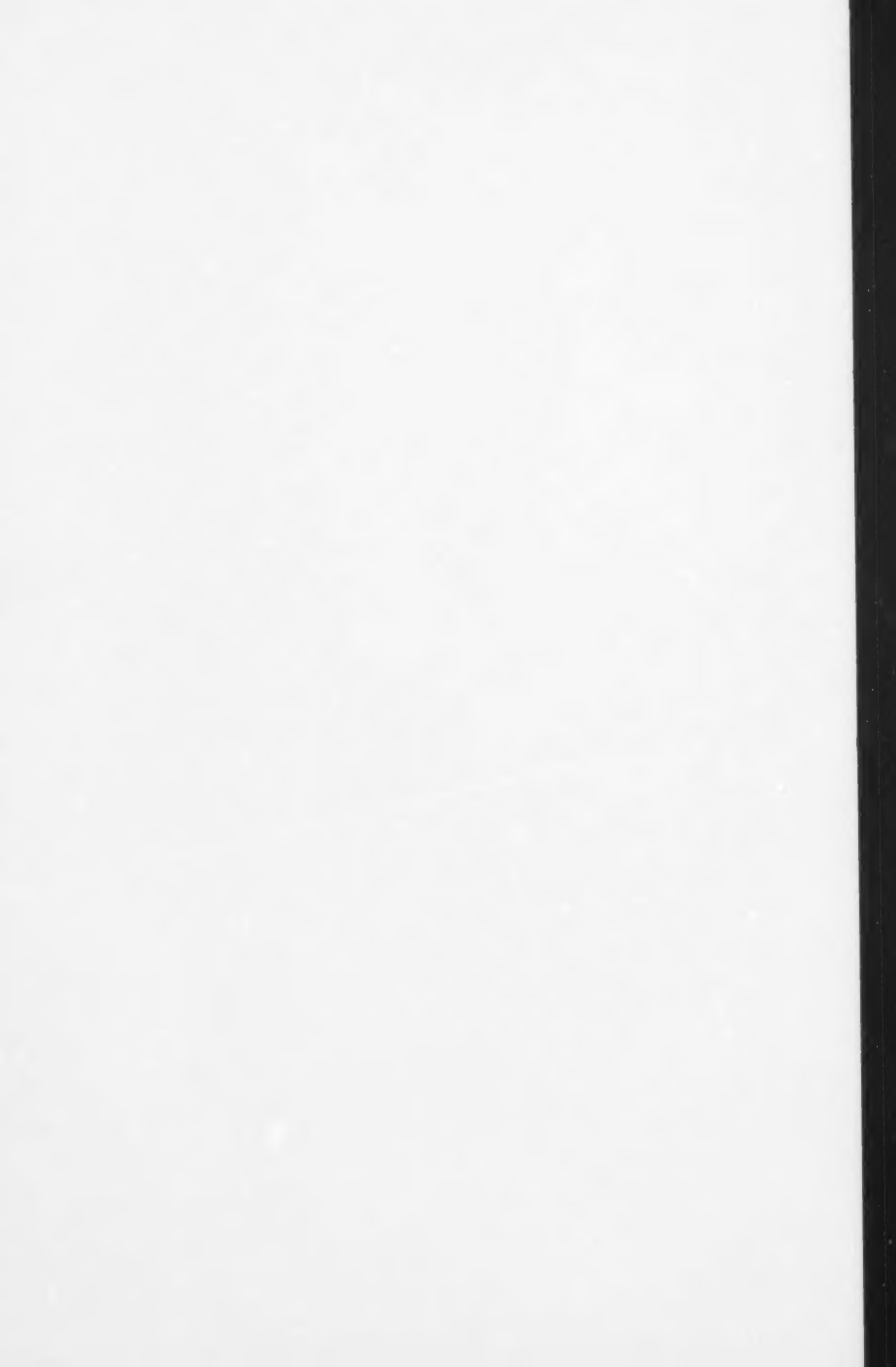
Enfin, nous ne saurions passer sous silence la contribution des organismes d'aide qui ont financé la conférence (et dont les noms figurent à l'annexe 2).



Première partie



Introduction



ALLOCUTION D'OUVERTURE

Ferdinand Kacou Angora
*Ministre de l'Industrie et du Commerce,
Côte d'Ivoire*

Messieurs les ministres, messieurs les ambassadeurs, messieurs les représentants des institutions internationales de développement, monsieur le président du Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises, messieurs les représentants des organismes d'aide, honorables conférenciers, honorables invités, mesdames, messieurs, je voudrais saisir l'occasion qui m'est offerte pour souhaiter chaleureusement, au nom du gouvernement et en mon nom propre, la bienvenue en Côte d'Ivoire, à toutes les personnalités de marque venues participer à cette conférence internationale de haut niveau sur le développement des petites et moyennes entreprises (PME), organisée à l'initiative du Comité des agences donatrices, en collaboration avec la Banque africaine de développement (BAD).

Monsieur le président du Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises, vous avez choisi l'Afrique et singulièrement la Côte d'Ivoire, pour abriter les travaux de cette conférence qui réunit des intervenants de haut calibre, venus des quatre coins du monde, afin de discuter de ce thème d'actualité fort complexe.

C'est pourquoi, monsieur le président, je me ferai un devoir d'exprimer, au nom du gouvernement, ma profonde gratitude pour cette marque de confiance et de sympathie chaleureuse, très significatives dans un contexte international où les systèmes politiques et économiques des pays africains connaissent des moments de turbulence.

Les agents de changement dans la formulation et la mise en œuvre des politiques pour les petites entreprises, tel est le thème autour duquel vont s'articuler les communications, les réflexions et les échanges d'expériences prévus. Pour la Côte d'Ivoire et certainement pour la plupart des pays africains au sud du

Sahara, l'on ne pouvait choisir meilleur sujet pour mobiliser autant de sommités du monde des affaires, au chevet d'une Afrique en quête de développement. Le thème proposé témoigne éloquentement de leur unanimité quant à l'importance des PME dans le développement de nos économies.

En effet, peut-on parler de croissance sans l'entreprise, quelle qu'elle soit ? Peut-on même parler de développement sans l'entreprise ? Mesdames, messieurs, honorables invités, il me semble un truisme de reconnaître que l'entreprise est au centre de la problématique du développement économique et social.

Mais la question du développement de nos économies renvoie toujours — au-delà des exigences de croissance — à une meilleure satisfaction des besoins fondamentaux (alimentation, santé, éducation), à la réduction des inégalités, du chômage et de la pauvreté, phénomènes dont l'ampleur au cours de cette décennie est un réel et permanent sujet d'inquiétude pour nos États.

Dans le cadre du nécessaire *aggiornamento* des politiques économiques au regard des mutations en cours dans le monde, mutations marquées par l'ère dominante du libéralisme politique et économique, on est obligé de reconnaître que c'est en comptant sur l'initiative privée comme véritable source de croissance qu'il est possible de s'attaquer résolument aux problèmes du développement.

En adoptant une approche linéaire du développement, l'initiative privée productrice s'organise d'abord autour de la petite entreprise, du secteur structuré ou informel, pour devenir plus tard la moyenne ou la grande entreprise moderne.

Dans ce schéma linéaire, qui peut paraître simpliste à bien des égards, la petite entreprise apparaît comme la cellule à partir de laquelle peut s'amorcer la diffusion du progrès économique et sa généralisation à tous les secteurs d'activité.

Le rôle moteur que peuvent jouer les petites entreprises au sein des économies en développement comme les nôtres ne fait plus de doute aujourd'hui : développement d'un tissu industriel ; création d'emplois ; accès des nationaux à l'activité économique ; ralentissement de l'exode rural et développement du monde rural.

En outre, l'expérience nous montre que la petite entreprise a des caractéristiques bien particulières :

- elle est plus favorable à l'imagination, clé de la découverte ;
- elle favorise la diffusion de l'information entre ses différents services, permettant ainsi l'intégration de la politique de recherche à la stratégie générale de l'entreprise ;
- la limitation des moyens dans la petite entreprise est propice à l'intuition créatrice.

L'idée prévaut malheureusement encore dans certaines sphères politiques ou académiques que seules les grandes entreprises sont capables d'innovation. Cette idée, connue sous le nom d'hypothèse de Schumpeter, est pourtant largement réfutée.

En effet, s'il est vrai que les grandes entreprises assurent la plus grande part des investissements en recherche et développement (R-D), rien ne permet d'affirmer pour autant qu'il existe une relation entre l'envergure d'une entreprise et l'ampleur de ses travaux de recherche. Au contraire, les résultats de multiples études économétriques en Grande-Bretagne, en Suède et en France, montrent bien que ce sont les petites firmes qui produisent l'innovation.

Dans les pôles dynamiques que sont la Silicon Valley et l'Asie du Sud-Est, ce sont les PME qui sont les plus performantes.

L'initiative privée, l'innovation, l'imagination étant les clés du développement, la promotion des PME est l'un des moyens de s'en emparer. Toutefois, les événements nous forcent à reconnaître que les politiques de promotion mises en œuvre dans la plupart de nos États ont, à ce jour, donné des résultats très insuffisants au regard des ressources dégagées.

À cet égard, permettez-moi, mesdames et messieurs, de dire quelques mots des efforts faits par l'État de Côte d'Ivoire en matière de promotion de la petite entreprise au cours des dernières décennies.

Les infrastructures d'appui technique au développement des PME se sont succédé au cours des vingt premières années suivant l'indépendance avec la création, en 1968, de l'Office de promotion de l'entreprise ivoirienne (OPEI), établissement public à caractère industriel et commercial devenu, en 1982, le Centre d'assistance à la promotion de l'entreprise nationale (CAPEN), établissement public à vocation administrative.

En 1968 également, fut créé le Fonds de garantie des crédits aux entreprises ivoiriennes (FGCEI) pour faciliter l'accès des PME aux crédits bancaires à court, moyen et long terme.

Deux ans plus tard, un fonds spécial pour les PME devait être créé en vue de renforcer les fonds propres à hauteur de 15 % du montant de l'investissement initial. Ces deux institutions d'appui financier ont depuis été dissoutes : le fonds de garantie en 1981 et le fonds spécial, l'année suivante.

Le bilan pour la période de 1968 à 1982 se résume à la création d'environ 300 PME pour un investissement de l'ordre de 7 milliards de francs CFA (en 1994, 570 francs CFA [XOF] valait 1 \$ US, ou 1 USD).

Il faut aussi souligner le rôle important joué par les banques de développement créées par l'État (aujourd'hui dissoutes) et dont la présence aura été décisive dans la création de la plupart des petites entreprises ivoiriennes.

Le CAPEN est la toute dernière structure de promotion des PME, créée par l'État (elle a été dissoute en 1992). De 1982 à 1989, cette structure, créée pour mettre en application les politiques d'assistance aux PME, aura favorisé, pour la seule ville d'Abidjan, la création de 46 petites entreprises pour un investissement de 1,7 milliard de francs CFA.

Sur le plan de l'environnement de l'entreprise, l'État a créé des domaines industriels et artisanaux pour les PME et favorise leur accès aux avantages fiscaux et douaniers prévus au code des investissements. Il a également prévu des dispositions particulières pour faciliter leur entrée sur les marchés publics.

Le secteur artisanal fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière de la part du gouvernement, qui a récemment mis en place six chambres régionales des métiers pour permettre l'encadrement technique des artisans et, d'une manière générale, des promoteurs du secteur informel.


Outre l'action du gouvernement, il importe de citer les nombreux programmes et projets pilotes mis sur pied par l'État, conjointement avec divers organismes d'aide bilatérale et multilatérale. Signalons, à titre d'exemple, le Programme national d'assistance aux commerçants ivoiriens (PNCI), réalisé avec le concours du Fonds d'aide et de coopération ; le projet de Promotion de l'entreprise de métiers, mené à bien en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Bureau international du travail (BIT), projet qui aura permis de créer plus d'une trentaine d'entreprises régionales dans les secteurs du bois, du bâtiment et des agro-industries ; le projet PDU3, réalisé avec le concours financier de la Banque mondiale et sous la supervision de l'Association française des volontaires du progrès (AFVP, organisation non gouvernementale). L'objectif de ce projet était de mesurer les effets de crédit sur le développement du secteur non structuré.

Voilà, mesdames et messieurs, le tableau succinct des efforts entrepris par l'État en faveur de la petite entreprise. Ces efforts se poursuivent sans relâche, mais ils sont aujourd'hui ponctués par la ferme volonté d'abandonner les modèles d'assistance aux PME adoptés au cours des deux premières décennies au profit d'une approche participative. Ainsi, l'État, au lieu d'être seul acteur, forme un partenariat avec le secteur privé tout en continuant de jouer un rôle de premier plan dans la conception des

politiques sectorielles et la création de l'environnement fiscal, légal et institutionnel favorable à l'éclosion des initiatives privées.

L'approche participative est bien amorcée en Côte d'Ivoire. Témoin la création d'un comité de liaison secteur public-secteur privé, véritable instrument de dialogue et de concertation sur toutes les questions touchant la vie des entreprises.

Parmi les actions concrètes déjà menées à bien par ce comité, soulignons les propositions qu'il a présentées récemment au gouvernement afin d'endiguer le phénomène de la fraude. •



POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVÉ

Alain Bambara

*Président, Cosmivoire, Abidjan,
Côte d'Ivoire*

L'esprit entrepreneurial est, dans toutes les sociétés humaines, plus ou moins développé. En Afrique, le rôle important que jouent nos artisans témoigne qu'il existe aussi chez nous. Néanmoins, les habitudes de consommation, l'absence d'une économie d'échange fondée sur la monnaie et la colonisation ont contribué à créer une race d'agents consommateurs au détriment de l'esprit d'initiative. Il est donc naturel que les initiatives entrepreneuriales aient été exclusivement le fait d'expatriés, qu'ils soient européens, moyen-orientaux ou même sahéliens. Mais les besoins sont si immenses qu'il y a — et il y aura toujours — place pour des initiatives.

Quand j'ai fondé ma société, j'ai commencé dans un secteur fortement dominé. Je me suis contraint à renforcer mon assise nationale avec l'ambition de conquérir le marché régional et une part du marché international. Car il faut bien reconnaître aujourd'hui que l'économie et le développement se mondialisent.

Dès l'aube des indépendances, nos dirigeants ont décidé de favoriser l'essor de l'entreprise privée en créant des offices de promotion. Aujourd'hui, force nous est de constater que toutes ces structures ont failli. Et l'on est en droit de se demander comment on en est arrivé là. Certains ont remis en question notre culture, la culture africaine. Ils voient dans l'absence d'exigence de normes personnelles et collectives un début d'explication. D'autres, plus pessimistes, pensent que dans nos climats les conditions de vie rendent difficile toute entreprise durable. Sans doute songent-ils à toutes les structures nationales, régionales ou continentales qui ont disparu, comme la Banque ivoirienne de développement industriel, le Crédit de la Côte d'Ivoire, le Fonds de garantie et le Fonds de bonification des emprunts des PME, la Banque nationale de développement agricole (BNDA), la BICT, l'UAM ou l'Organisation commune africaine et mauricienne (OCAM) et leurs structures spé-

commune africaine et mauricienne (OCAM) et leurs structures spécialisées, et ainsi de suite.

Est-ce pour cela que les organismes de financement reprochent aux PME d'être peu enclines à faire face à leurs engagements ? La liste des donateurs est longue. Si l'on y ajoute toutes les organisations internationales conçues pour favoriser le développement du secteur privé en Afrique, on ne peut que s'interroger sur la disproportion entre les moyens mis à notre disposition et les maigres résultats obtenus.

Mettre l'Africain au travail représente un investissement considérable. Ces fonds n'étant pas disponibles avec facilités de paiement, nos États avaient décidé de faire eux-mêmes office d'opérateurs économiques. Ils se tournent à présent vers le secteur privé pour lui transférer cette lourde responsabilité et ce, au moment où ce dernier, dans sa composante nationale, est inexistant et où le taux de rentabilité des investissements étrangers n'est plus aussi élevé qu'au début des indépendances. Il y a là un défi de taille.

Apprendre les critères de succès — donc de profit, d'enrichissement — et créer un climat favorable à l'émergence et à l'épanouissement du secteur privé est un noble idéal. Mais c'est aussi un problème de culture. En effet, comme l'affirme le président de la Banque africaine de développement, Babacar N'diaye, il y a problème de culture dès lors que l'on demande aux populations d'adhérer aux stratégies et aux politiques visant à assurer le développement économique et social de leurs pays. Nous autres, chefs d'entreprise, éprouvons des difficultés certaines à faire prendre conscience de la nécessité de l'entretien préventif pour sauvegarder la longévité des moyens de production et quelquefois nous avons l'impression que la notion d'amortissement est difficilement perceptible.

La Banque mondiale affirme que l'Afrique a, plus que tout autre continent, placé sa fortune à l'étranger. Contrairement à l'île Maurice, dans nos États, quand une personne présente un projet, tout le monde part du principe qu'elle va échouer. On lui signale qu'elle sera en butte à des écueils, à des difficultés insurmontables. On lui dit que le secteur qu'elle veut exploiter est dominé par les expatriés et qu'elle n'a aucune chance. On lui conseille de s'intéresser à des secteurs plus rentables, comme si de tels secteurs pouvaient exister sans que les expatriés ne les remarquent.

Il règne chez beaucoup de nos administrateurs une mentalité qui n'encourage guère leurs frères à se lancer dans l'aventure de la petite entreprise. Au contraire, ils commencent même à l'étouffer par leur manière d'exercer leur autorité. Pour les esprits non

suffisamment préparés à s'assumer, de tels comportements sont vite décourageants. D'autres, mieux placés que moi pour décrire la situation, vous parleront des tracasseries fiscales et réglementaires.

Ce que je peux dire, c'est que ces tracasseries font partie du milieu de l'entreprise en Afrique et que l'entrepreneur doit s'en accommoder et trouver les moyens de s'en sortir. Bien entendu, depuis quelque temps, nos États — qui cherchent à se désengager du secteur productif — ont pris un certain nombre de mesures pour accroître la compétitivité et rendre moins contraignant le cadre institutionnel et réglementaire. Si ces mesures peuvent être perfectionnées et si l'on y donne suite, les conditions favorisant l'éclosion et l'épanouissement des PME seront elles aussi améliorées.

Le manque de fonds propres et l'insuffisance de sécurité sont souvent évoqués lorsqu'il est question des PME. C'est une réalité. Je me souviens avoir une fois sollicité un crédit à la BNDA, pour ma plantation d'ananas. À l'époque, cette banque m'avait demandé de donner ma villa urbaine en garantie du prêt. Souvent, le patrimoine immobilier du promoteur n'est pas suffisant pour constituer une couverture-titres.

Par ailleurs, je viens de solliciter de la Société financière internationale un crédit, que j'ai obtenu. L'accord d'investissement est un document de 82 pages dont 36 traitent des conditions à remplir pour obtenir ce prêt. Je vous laisse deviner les difficultés qu'une PME pourrait rencontrer si d'aventure elle devait se trouver dans mon cas.

Il est généralement admis qu'il est plus coûteux d'investir en Afrique qu'ailleurs. Le même équipement de savonnerie commandé le même jour au même fournisseur italien par une PME de France revient 30 % moins cher que celui commandé par Cosmivoire pour l'Afrique, au prix départ usine. Aussi le coût de la création d'un emploi dans nos pays est-il exorbitant.

De grands penseurs comme Henri Bourgoïn et Daniel Etounga Mangué ont montré en quoi la culture africaine — avec les pressions familiales et les valeurs qui la caractérisent — était négative et réductrice au regard de la culture d'entreprise.

Je pense que certaines personnes en parleront mieux que moi. Je me contenterai donc de souligner qu'un État tout puissant qui passe une commande à des PME endettées et manquant de liquidités et qui ne leur paient pas leur dû, œuvre pour la disparition d'un secteur dont lui-même veut faire la promotion.

Enfin, d'aucuns ont fait ressortir le manque de culture d'entreprise, j'allais dire, d'entreprise structurée et organisée. Car le secteur informel pullule, et beaucoup d'Africains semblent y trouver leur bonheur.

Je crois que l'économie parallèle est la conséquence du développement du secteur structuré en milieu urbain. Je crois aussi qu'il constitue le réservoir des futurs promoteurs du secteur structuré. En outre, les femmes chefs d'entreprise dominent dans le secteur informel. Comme elles représentent plus de la moitié de la population, elles pourront sans doute contribuer au développement économique et social mieux que par le passé. Je souhaite donc que le secteur non structuré ne soit plus considéré comme celui par qui tous les maux du secteur structuré arrivent. •

DISCOURS-PROGRAMME

William F. Steel

*Économiste industriel principal, Département technique pour
l'Afrique, Banque mondiale, Washington, D.C., États-Unis*

Dans de nombreux pays d'Asie, l'entreprise privée ayant engendré des taux de croissance de l'ordre de 6 % par année, est à l'origine du « miracle asiatique ». En revanche, dans un grand nombre de pays d'Afrique, étant donné les conditions auxquelles font face les entrepreneurs du secteur privé, le simple fait de survivre tient en soi du miracle. Pour nous, le pari consiste donc à transformer le miracle de la survie en miracle de la croissance. Comment ? En voyant par quels moyens les décideurs et les organismes de réglementation de l'État, les systèmes financiers et autres intervenants pourraient eux-mêmes devenir des agents de changement afin d'aider les petits entrepreneurs à donner un sang nouveau à l'économie des pays africains.

Aussi la conférence part-elle du postulat que les entrepreneurs du continent africain **peuvent** être des agents de changement et de croissance, mais pas si on les laisse se débrouiller seuls. Il nous faut tirer des leçons des heureux changements qui se sont opérés tant en Asie et en Amérique latine que dans certaines régions d'Afrique. Il ne s'agit pas de s'intéresser seulement aux réalisations, mais également aux personnes qui ont provoqué ces changements, à la manière dont elles s'y sont prises et aux motifs de leur action. C'est sur la **démarche** que nous devons concentrer notre attention, en nous posant la question suivante : quelles sont les conditions qui, d'une part, incitent les gens à vouloir réaliser des changements afin d'aider les petites entreprises à devenir des créateurs d'emplois et des producteurs de revenus et qui, d'autre part, donnent à celles-ci les moyens d'y parvenir ? Le présent aperçu offre une analyse raisonnée des sous-thèmes de la conférence et explique en quoi ces derniers sont liés au développement des entreprises.

La matrice des « IN »

Les agents de changement dans la formulation et la mise en œuvre de politiques pour les petites entreprises est le titre que nous avons choisi pour la conférence. Cette dernière tourne donc autour de deux points essentiels : l'élaboration des politiques et leur mise en application. Les forces du changement, sous chacun de ces deux aspects, s'exercent dans ce que j'appellerai « les six IN » inhérents au développement des petites entreprises : les INvestisseurs, les ENtreprises, les INCitatifs, les INtrants, l'ENvironnement et les INstitutions. Comme le montre la figure 1, ces six « IN » peuvent être groupés dans une matrice comportant trois dimensions :

- La dimension principale est l'**entreprise** elle-même, et elle dépend avant tout de l'investisseur.
- En deuxième lieu viennent les **marchés** dans lesquels l'entreprise exerce son activité. Les éléments qui entrent en jeu sont, d'une part, les incitatifs qui déterminent les coûts et

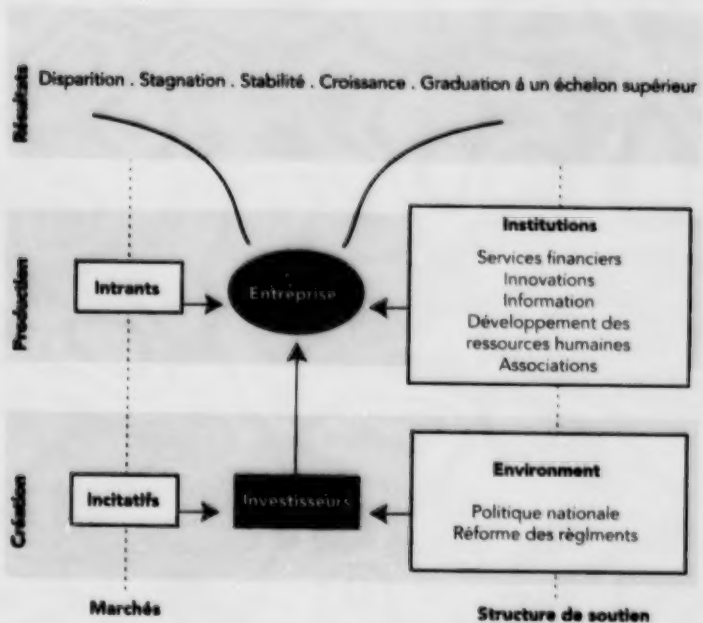


Figure 1. Les agents de changement influant sur le développement des petites entreprises

les profits et, d'autre part, les intrants, c'est-à-dire les facteurs de production.

- La dernière dimension est la **structure de soutien** mise en place pour aider l'entreprise à régler ses problèmes et faciliter le fonctionnement des marchés. Les facteurs qui interviennent ici sont l'environnement de l'entreprise et des institutions de nature diverse.

C'est surtout autour de ce dernier aspect — la structure de soutien — que tourne la conférence. Le volet « formulation des politiques » correspond à la moitié inférieure de la figure 1 et touche à l'argent investi dans la création d'entreprises en profitant de mesures incitatives et d'un environnement favorable. Le volet « mise en œuvre » correspond à la partie centrale et porte sur la capacité des entreprises de soutenir la concurrence grâce à leur accès aux intrants, au financement, aux techniques, à l'information et aux compétences nécessaires ainsi qu'à d'autres services de production.

Le produit de ces différents facteurs décidera du sort de l'entreprise. Les divers dénouements possibles s'ordonnent suivant une certaine progression : stagnation ou disparition, stabilité, croissance ou, même, accession à un échelon supérieur, c'est-à-dire expansion de l'entreprise ou accès à une technologie plus avancée (voir la partie supérieure de la figure 1). La conférence est axée sur le processus de changement dans les milieux institutionnel et stratégique — en particulier sur les artisans possibles du changement et les moyens à leur disposition — processus visant à accroître le pourcentage des entreprises qui voient le jour, qui survivent, qui prennent un nouvel essor ou qui accèdent à un échelon supérieur.

Voici quelques faits simplifiés concernant chacun des six « IN » et qui se rapportent aux changements qu'on peut déjà observer en Afrique et à la situation actuelle des petites entreprises sur ce continent. Les faits présentés s'appliquent de façon très générale aux pays qui ont entrepris des réformes économiques ou des programmes d'ajustement structurel ; cependant, les détails varient beaucoup d'un pays à l'autre.

Les marchés

Les incitatifs

Le terme « incitatifs » désigne les facteurs de rentabilité des investissements, notamment la demande de produits, les prix des extrants et des intrants et la fiscalité. Dans l'ensemble,

l'environnement stratégique en matière d'économie après que des pays eurent proclamé leur indépendance n'était guère favorable aux petites entreprises. Les incitatifs avaient plus d'effets sur les gros investissements publics ou étrangers que sur les petits investissements privés. Les grandes industries de remplacement des importations bénéficiaient de la protection des gouvernements, et les politiques de fixation des prix étaient défavorables à l'agriculture. Comme la plupart des petites et micro entreprises sont situées dans des régions rurales, les politiques conduisant à l'amenuisement des revenus agricoles se sont trouvées à réduire la demande quant aux petits travaux exercés à l'extérieur des exploitations agricoles.

Les intrants

Les intrants (facteurs de production) importés ont de tout temps été, soit autorisés, soit directement attribués par les gouvernements ; quant aux moyens financiers, ils ont toujours été fortement contrôlés. Il est rare que des petites entreprises aient eu accès aux ressources ; par contre, les grandes entreprises ont souvent bénéficié d'un traitement de faveur à cet égard. Outre les ressources financières et les devises, des produits de base comme le sucre, la farine et le bois ont souvent été touchés par des mesures de contrôle exercées sur les intrants.

Il s'est déjà produit de nombreux changements qui ont permis aux forces du marché de déterminer plus librement et les prix et l'accès aux intrants. Les programmes d'ajustement structurel ont cependant eu des conséquences tantôt avantageuses tantôt défavorables pour la petite entreprise (Helmsing et Kolstee, 1993). Entre autres avantages, ils lui ont ouvert des horizons nouveaux, en particulier en matière d'exportation, et ont mis fin à la suprématie de l'État à la fois comme concurrent direct et comme répartiteur des ressources. La libéralisation des marchés de facteurs de production a notamment facilité l'accès des petites entreprises aux ressources. Maintenant qu'on accorde une plus grande attention à l'agriculture, la demande des régions rurales en biens et services produits par de petites entreprises connaît un regain. Beaucoup ont su s'adapter et même prospérer, surtout dans les économies en pleine croissance où l'on a pris l'initiative d'ouvrir les marchés d'exportation aux entreprises qui ont des moyens plus modestes.

En revanche, d'autres petites entreprises ont du mal à survivre ou à prendre leur essor à cause de la concurrence de plus en plus vive qui s'exerce sur les marchés. Cette augmentation de la concurrence est attribuable, en grande partie, à la croissance rapide du nombre de nouveaux venus sur le marché du travail, croissance

accélérée par la rationalisation dans le secteur public. La concurrence est particulièrement menaçante pour les microentreprises, parce que les barrières à l'entrée sont peu nombreuses dans leurs secteurs d'activité. Les importations deviennent aussi une source de concurrence dès que les restrictions à l'importation sont levées et que les recettes d'un pays en devises étrangères ou les sommes qu'il reçoit à titre d'aide augmentent de manière qu'il puisse importer à bas prix non seulement des intrants, mais aussi des produits finis concurrentiels. (Le problème est moins prononcé dans les pays qui se servent des cours du change pour offrir une protection supplémentaire à la valeur ajoutée à l'intérieur du pays.)

En définitive, les chances ont été ramenées à de plus justes proportions. Il reste que, pour beaucoup d'observateurs, les petites entreprises sont trop mal dotées pour que la partie soit égale. Elles vivent dans un monde où le paysage économique ne cesse de se transformer, que ce soit ou non à cause de réformes d'ajustement structurel ; or, notre but à nous, c'est d'aider ces petites entreprises à s'adapter aux changements et à en profiter au maximum. Voyons d'un peu plus près quels sont les agents de changement.

L'entreprise (première partie)

Les investisseurs

Les principaux agents de changement sont les investisseurs et les entrepreneurs eux-mêmes — des preneurs de risques capables de flairer les placements rentables et de les gérer et qui vont non seulement créer leur propre emploi, mais également, si la chance leur sourit, donner du travail à un nombre croissant d'autres personnes.

On a dit souvent, à une certaine époque, que l'Afrique manquait d'entrepreneurs. Voilà un mythe aujourd'hui mort et enterré. Des études faites dans le cadre du programme GEMINI (Growth and Equity Through Microenterprise Investments and Institutions — Croissance et équité grâce aux institutions et aux investissements dans les microentreprises), à l'instigation de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), et d'autres, réalisées dans le cadre du Programme régional pour le développement des entreprises (PRDE), à l'initiative de la Banque mondiale et de quelques-uns des organismes d'aide qui ont pris part à l'organisation de la présente conférence, révèlent, en effet, que bien des gens seraient prêts à investir leurs propres économies dans une affaire. Encore faut-il voir si ces personnes sont capables de réunir le capital et les compétences nécessaires à la création de grandes industries, mais l'esprit d'entreprise, lui, existe bel et bien, et nous avons

de quoi le prouver. Reste à savoir comment faire pour éveiller cet esprit d'initiative et le cultiver. Avant de passer à un autre aspect, examinons d'abord les structures de soutien qui peuvent, soit stimuler, soit rebuter les entrepreneurs.

Les structures de soutien

L'environnement de l'entreprise

L'attitude des institutions politiques et sociales à l'égard des entreprises privées qui cherchent à faire des profits peut décider des chances qu'a une personne possédant un talent d'entrepreneur de percer ou non. Si la recherche du profit n'est pas une notion récompensée et respectée, l'aide à l'entrepreneuriat ne fera pas long feu. Les pouvoirs publics devront prendre des mesures plus générales pour changer les attitudes. Après les investisseurs viennent donc, au deuxième rang des agents de changement, la classe politique et les dirigeants nationaux qui sont ceux qui donnent le ton. Aussi commencerons-nous par voir comment certains de ces chefs de file ont intégré les petites entreprises à leurs objectifs stratégiques et comment d'autres pourraient s'y prendre.

Souvent, les attitudes défavorables s'expriment par la mise en place d'un cadre de réglementation restrictif — deuxième point abordé au cours de la conférence. En fait, le prix élevé qu'il en coûte pour se conformer à la politique de réglementation représente sans doute un puissant empêchement à la croissance et au changement d'échelon des petites entreprises du secteur structuré et un puissant motif pour les microentreprises du secteur informel de rester petites et marginales pour ne pas avoir à se plier à la réglementation.

Il faut bien se rendre compte que les agents d'administration des organismes chargés de faire appliquer la politique de réglementation sont parfois des réactionnaires, des gens qui résistent aux changements, en particulier aux mesures de libéralisation qui leur font craindre d'être mis sur la touche. Instituer un « super-marché des services financiers » n'aura pas grand effet si les personnes qui veillent au grain n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions finales ou si rien ne les incite à le faire. C'est pourquoi il importe d'aller au-delà de la formulation d'une politique nationale et d'une réforme des règles d'application pour proposer des méthodes pratiques d'exécution des programmes qui vont réellement modifier le comportement des administrateurs.

Les institutions

Le terme « institutions » s'applique à un large éventail d'organismes d'exécution. Il est bon de faire la distinction entre les facilitateurs, qui influent sur la capacité des marchés d'offrir les intrants nécessaires, et les organismes de soutien, qui viennent en aide aux entrepreneurs, le plus souvent à titre individuel ou par le canal de groupes d'intérêts.

Lors de l'élaboration des programmes de développement institutionnel, il est important d'adopter une approche systémique, c'est-à-dire de se rendre compte qu'on ne peut s'intéresser isolément à un aspect — le crédit, par exemple — sans s'intéresser également au fonctionnement du système duquel il fait partie. Ce sont là des questions complexes, et les initiatives qui sont prises dans un domaine peuvent avoir des conséquences imprévues dans un autre. Aussi les changements d'orientation qui touchent aux problèmes fondamentaux sont-ils souvent préférables à des interventions directes qui créent de nouvelles distorsions.

Les systèmes financiers

Les systèmes financiers comptent parmi les facilitateurs les plus importants. Il est communément admis qu'un système financier réceptif est essentiel à la croissance des petites entreprises. Cependant, comme les banques dans les pays en développement sont peu disposées à leur consentir des prêts à terme ou n'ont guère d'expérience en la matière, il faut se demander quelle solution est la plus valable : amener les banques à s'intéresser davantage à ce secteur ou favoriser l'apparition d'institutions et d'instruments différents, capables de mieux répondre aux besoins des petites entreprises ?

La libéralisation des politiques financières répressives — réglementation des taux d'intérêt et encadrement du crédit — ne s'est pas révélée suffisante, en pratique, pour améliorer l'accès des petites entreprises aux services des institutions financières établies. (Lorsque, en raison de décisions financières portant par exemple sur des taux d'intérêt fixes ou bonifiés, il devient moins attrayant pour les institutions de prêter aux petites entreprises, la priorité doit être donnée à la réforme des politiques.) L'incapacité des systèmes bancaires à faire office d'agents de changement auprès des petites entreprises en Afrique tient à plusieurs choses :

- au fait que leur activité a toujours été orientée vers le commerce d'importation, les gros clients et le gouvernement ;

- à la restructuration qu'ils ont entreprise pour faire le ménage dans leurs portefeuilles ;
- à l'application d'une politique de l'argent rare, qui entraîne un resserrement du crédit ;
- à l'effet d'éviction des emprunts publics sur le secteur privé ;
- à l'incapacité des banques d'implanter une technologie susceptible de réduire les coûts et les risques élevés de transaction pour les petits prêts et de compenser l'absence de nantissement.

Par bonheur, outre les banques spécialisées et novatrices, beaucoup d'autres institutions font actuellement des essais dans le domaine du financement des petites entreprises, dont des ONG, des encaisseurs d'épargnes et des prêteurs non institutionnalisés, des organismes d'entraide, des institutions financières non bancaires, des organismes subventionnaires, des fournisseurs et d'autres groupes qui offrent aux entreprises la possibilité d'acheter à crédit.

Une conclusion importante à laquelle en sont venus ceux qui ont une approche systémique de la programmation financière, c'est qu'on insiste beaucoup trop sur le crédit au détriment de l'épargne, qui est tout aussi importante. Surtout pour ceux qui souhaiteraient devenir microentrepreneurs, des mécanismes d'épargne appropriés pourraient avoir une incidence plus grande que des programmes de crédit et pourraient au moins aller de pair avec eux.

Information et innovation

Outre le secteur financier, d'autres facilitateurs contribuent directement au processus normal de production et de vente. Les petites entreprises, en particulier, trouvent difficile d'obtenir des informations sur les marchés, les intrants et la technologie. Les agents de changement les plus importants sont souvent ceux qui permettent aux entreprises de trouver un créneau commercial rentable ou d'introduire une innovation qui entraînera des économies.

Qui peut leur procurer de telles informations ? Dans les pays plus avancés, ce sont souvent les fournisseurs et les acheteurs du secteur privé eux-mêmes : les fournisseurs de matériel offrent aux entreprises le dernier cri en matière de technologie, alors que les acheteurs leur disent de quoi ils ont précisément besoin pour satisfaire à la demande. Ces agents de changement ont assurément joué un rôle de premier plan dans les pays d'Asie en voie d'industrialisation.

Les acheteurs internationaux se tournent depuis peu vers l'Afrique. Par exemple, les grands magasins et importateurs américains se disputent les produits africains, à commencer par les produits « ethniques » (pièces d'artisanat et spécialités vestimentaires), mais — chose plus importante encore — les vêtements courants également, en particulier ceux que l'Asie vend aussi et dont le prix est passablement plus élevé en raison des contingents (Banque mondiale, 1993). Le fait de détenir ne serait-ce que 1 % du marché américain de l'habillement rapporterait 275 millions de dollars américains par année aux pays exportateurs africains, soit une somme plus de dix fois supérieure aux exportations des principaux pays de l'Afrique subsaharienne. Il y a donc un écart considérable entre la demande extérieure et ce que l'Afrique est en mesure d'offrir. En plus du financement, les petites entreprises ont donc besoin de renseignements sur les marchés et d'innovations techniques pour être capables de répondre aux exigences du point de vue tant de la qualité que de la quantité. D'où la nécessité de voir comment des agents catalyseurs pourraient les aider à réduire cet écart.

Les organismes gouvernementaux, les ONG, les organismes d'aide et les investisseurs privés étrangers comptent parmi les intermédiaires qui pourraient faciliter le processus. Dans la plupart des pays africains, les organismes intermédiaires ont un rôle assez important à jouer comme instigateurs de changement, créateurs de débouchés et diffuseurs d'informations. Il se peut qu'au début ils doivent s'en tenir au rôle d'organisme de soutien, ce qui ne les empêchera pas d'avoir pour but ultime d'implanter des institutions permanentes et autonomes, des facilitateurs qui sauront fournir aux entreprises des services commercialisables.

Les ressources humaines

Les institutions de soutien peuvent colmater les brèches, aider les entreprises à s'adapter aux changements de cap qui se produisent dans les périodes de transition, offrir des services qu'une entreprise seule n'a pas les moyens de payer et mettre en place les compétences nécessaires au développement durable. Les institutions de soutien les plus importantes sont sans doute celles qui contribuent à la constitution du capital humain, surtout par les moyens de l'enseignement et de la formation. Reste à savoir si ces moyens visent à accroître seulement les compétences de la main-d'œuvre ou également le bassin d'entrepreneurs et de gestionnaires ; voilà une question qui relève du pouvoir des décideurs. Par exemple, la

culture peut intervenir ici, parce qu'elle influe sur la capacité des femmes d'entrer dans les affaires et d'y réussir.

Des études montrent que la réussite chez les entrepreneurs est toujours proportionnelle au degré d'instruction. Le système éducatif recèle donc toutes les qualités voulues pour devenir un important agent de changement. Les choses sont toutefois moins nettes en ce qui concerne les programmes de formation, en particulier ceux qui sont fondés sur la conception des organismes qui les offrent. Ces programmes tendent généralement à faire acquérir aux gens les comportements et les compétences que l'on croit faire défaut. Or, comment s'assurer qu'ils répondent aux besoins véritables des entrepreneurs et servent vraiment à éviter les écueils ? Là est toute la question.

Les associations

Les associations de gens d'affaires sont une importante forme de soutien mutuel grâce à laquelle les entrepreneurs peuvent agir d'eux-mêmes et faire plus efficacement pression sur les autorités pour qu'elles modifient les politiques et la réglementation de sorte que l'environnement de l'entreprise puisse évoluer. Par le passé, certains gouvernements avaient tendance à considérer ces associations indépendantes comme des factions rivales ; en outre, il existe des pays qui orientent le dialogue par l'entremise de chambres de commerce parrainées par l'État. Grâce à un courant de plus en plus fort de démocratisation et à la diminution du rôle de l'État dans l'économie, les associations seront sans doute plus en mesure d'établir un partenariat avec les gouvernements afin de créer un climat plus propice à une croissance dominée par des intérêts privés.

L'entreprise (partie II)

L'entreprise

L'entreprise est la forme visible sous laquelle nous pouvons observer les effets de tous les autres facteurs et agents de changement. Bien des types d'entreprises peuvent être réunis sous le vocable de petites entreprises : les travailleurs autonomes, les entreprises familiales, la petite industrie, les artisans, les micro-entreprises et les PME. Bien que la définition exacte puisse varier selon l'étude, le programme ou le pays, il faut, lors de l'élaboration d'un programme, veiller à ce que cette définition soit adaptée aux objectifs opérationnels établis dans ce cas particulier ainsi qu'à

l'évolution probable de l'entreprise (voir les types d'évolution possibles au haut de la figure 1).

Par exemple, des enquêtes indiquent que l'immense majorité des microentreprises ne grossiront jamais et que, dans bien des cas, l'entreprise sert uniquement à produire un revenu d'appoint et n'est donc pas un emploi à plein temps. Il est possible que, pour un grand nombre de femmes qui concilient les activités professionnelles avec les tâches ménagères et l'éducation des enfants, prendre charge d'une entreprise de plus grande envergure à l'extérieur du foyer ne fasse pas partie de leur plan d'affaires. En pareil cas, l'objectif premier sera d'aider l'entreprise à demeurer à flot et à garantir un revenu à son propriétaire et, s'il y a lieu, aux employés. Des interventions entièrement axées sur la croissance de l'entreprise pourraient échouer. En revanche, le fait pour l'entreprise d'apporter quelques améliorations à ses techniques de gestion pourrait l'aider à augmenter ses profits sans qu'elle doive forcément s'agrandir ou déménager.

À l'autre extrémité de l'échelle, se classent les entreprises qui se hissent à des niveaux supérieurs de production ou de perfectionnement technologique ; cette évolution est une partie importante du processus de développement, que ce soit pour une entreprise en particulier ou pour l'ensemble de la structure de production. Dans certains pays d'Asie, l'accession de PME à des échelons supérieurs a eu autant d'effet sur l'emploi que l'implantation de très grandes entreprises. Reste à savoir si les structures de soutien peuvent générer ce genre de croissance dynamique et quelles interventions il faut choisir pour surmonter les obstacles. *

Partie II



Établissement
d'une
politique
nationale



ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE NATIONALE DE LA PETITE ENTREPRISE : L'EXPÉRIENCE KÉNYANE

Isaya A. Onyango

*Division de la stratégie et de l'analyse des politiques,
Bureau du vice-président et ministère de la Planification et du
Développement national, Nairobi, Kenya*

James Tomecko

*Zones industrielles du Kenya, Programme du secteur non structuré,
Nairobi, Kenya*

Introduction

Au Kenya, le secteur de la petite entreprise s'entend de toutes les entreprises qui possèdent un effectif d'au plus 50 personnes. On estime à 2,1 millions le nombre des travailleurs employés dans les 912 000 petites entreprises du pays. Le secteur se développe à une vitesse effarante. Par exemple, en 1993, il a connu une croissance de 20 %, alors que la grande entreprise croissait au rythme plutôt lent de 2,3 %. Si la tendance se maintient, les petites entreprises emploieront avant longtemps trois personnes sur quatre parmi celles qui cherchent du travail en dehors du secteur agricole. Outre le rôle important qu'elle joue en matière de création d'emplois, la petite entreprise contribue pour 33 % à la valeur ajoutée dans les secteurs de la fabrication et du commerce de détail au Kenya. Voilà d'excellentes raisons pour le gouvernement du pays de veiller à ce que la croissance des petites entreprises se poursuive.

Après l'indépendance : de nouvelles politiques

Aussitôt l'indépendance proclamée, le gouvernement du Kenya, comme les gouvernements de bien d'autres pays ayant accédé depuis peu à la souveraineté, a accordé aux secteurs de l'industrie

et du commerce une aide substantielle. Les mesures et les stratégies appliquées par le gouvernement relevaient d'une politique interventionniste clairement axée sur le remplacement des importations et l'expansion des grandes entreprises industrielles et commerciales. Des règlements répressifs avaient aussi été adoptés pour dissuader les intérêts étrangers. Pareil environnement stratégique a conduit au protectionnisme, à l'utilisation plus fréquente de subventions pour encourager l'industrie à accroître la teneur en éléments d'origine locale, à une étatisation massive d'entreprises, à l'établissement d'un cadre de réglementation destiné à régir le secteur privé et à la mise en application d'une politique de développement des entreprises avantageant une minorité de grandes entreprises. Comme celles-ci réussissent mieux que les petites dans une économie sévèrement réglementée, la plupart des programmes destinés à soutenir la petite entreprise étaient conçus de manière à compenser cette inégalité.

C'est le gouvernement qui tenait le rôle principal dans la promotion de la petite industrie ; pour établir sa politique, il s'était fortement inspiré du modèle indien, appelé parfois « approche intégrée ». Ce modèle partait du principe que, pour voir le jour et se développer, les petites entreprises avaient besoin d'un éventail complet de services subventionnés :

- des entrepôts commerciaux préfabriqués ;
- des services d'encadrement pour préparer des études de faisabilité et fournir des conseils sur le choix des technologies à implanter dans l'entreprise ;
- de la formation en gestion et de la formation technique ;
- des approvisionnements en matières premières ;
- des prêts subventionnés.

Ce n'est que vers la fin des années 1970 et le début des années 1980 que cette approche a été grandement décriée ; on la disait, en effet, trop coûteuse et mal adaptée au but recherché, soit le développement de l'entrepreneuriat. Vers le milieu de la décennie 1980, le gouvernement s'était mis à chercher un modèle qui s'accorderait mieux avec une économie de marché libre et un plus grand libéralisme dans l'environnement de l'entreprise. Les entrepreneurs kényans étant alors plus nombreux et compétents, ils commençaient à voir distinctement de quelle manière les prescriptions introduites dans les années 1970 freinaient leur expansion.

Un regard neuf sur la petite entreprise

En 1986, la pénurie croissante de travail est devenue un problème manifeste, et c'est alors que les autorités ont réellement pris conscience de la part grandissante des petites entreprises dans la création d'emplois. Toute la question a été mise en évidence dans une publication du gouvernement intitulée *Economic Management for Renewed Growth* [la gestion de l'économie pour une croissance dynamique] (Kenya, 1986). L'ouvrage, déposé au Parlement sous le titre *Sessional Paper No. 1* (document parlementaire n° 1), soulignait sans ambages que les emplois modernes rémunérés ou agricoles augmentaient beaucoup trop lentement pour pouvoir absorber une main-d'œuvre qui devrait s'enrichir de 6 millions de nouveaux venus d'ici la fin du siècle. Seul le secteur non structuré (ou informel), c'est-à-dire la petite entreprise, avait le vent en poupe, avec à l'époque un taux de croissance de 11 ou 12 %. Le gouvernement a donc pris la décision d'examiner les répercussions de ses stratégies interventionnistes. Il lui est alors apparu clairement, par exemple, que

- les zones industrielles, tant dans les villes que dans les régions rurales, n'avaient pas eu l'effet escompté ;
- les services d'encadrement, malgré tout l'argent dépensé, n'avaient guère eu de succès auprès des entrepreneurs ;
- le secteur avait peu bénéficié des crédits subventionnés et que le taux de recouvrement était faible.

En 1986, l'infrastructure institutionnelle du pays s'était toutefois considérablement développée. Outre des organismes parapublics comme les Kenya Industrial Estates (KIE, zones industrielles du Kenya) et l'Industrial and Commercial Development Corporation (ICDC, Société de développement industriel et commercial), qui avaient été le fer de lance des programmes établis par le gouvernement dans les années 1970, un grand nombre d'ONG s'étaient mises à l'heure du développement des petites entreprises. Le Kenya Rural Enterprise Program (K-REP, programme destiné aux petites entreprises en milieu rural), Partnership for Productivity [programme de partenariat pour l'amélioration de la productivité], la Undugu Society of Kenya et le National Council of Churches of Kenya (NCCK, Conseil national des Églises du Kenya) ne sont que quelques-unes des ONG qui ont mis à l'essai des méthodes entièrement nouvelles pour tâcher d'atteindre les entreprises plus modestes.

La promotion des petites entreprises s'étant considérablement intensifiée, les projets étaient aiguillés sur des voies

différentes, et des incompatibilités avaient commencé à se faire jour. Alors qu'un certain nombre d'ONG et d'organismes d'aide étrangers procuraient de l'argent aux banques qui prêtaient contre remboursement aux entrepreneurs désireux d'ouvrir et d'exploiter des maïseries, d'autres — ayant pour seul objectif de créer des emplois — faisaient cadeau de maïseries à des groupes de femmes. Des organismes religieux se faisaient prêteurs et accordaient aux entrepreneurs des prêts subventionnés, tandis que d'autres ONG, soucieuses de générer des bénéfices permanents, demandaient les taux d'intérêt du marché. Les erreurs se répétaient sur le chapitre de l'infrastructure et des approvisionnements en matières premières. De toute évidence, il fallait ramener un peu d'harmonie dans tout cela.

Afin de lancer une nouvelle initiative, le gouvernement du Kenya a pris deux mesures importantes : il a créé un service spécial, au ministère de la Planification et du Développement national, pour coordonner les apports au plan de développement national pour la période 1989-1993 (Kenya, 1989b) et mis sur pied, au ministère de l'Industrie, un groupe d'étude chargé de lui présenter une série de propositions. Malheureusement, ce groupe d'étude, même avec la meilleure volonté du monde, n'a pu — faute de personnel et de moyens matériels — rassembler ne fût-ce que les renseignements les plus élémentaires. Il n'est donc pas sorti grand-chose des délibérations. C'est alors que le gouvernement a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de lui donner des outils pour l'aider à formuler une stratégie. Après s'être entendus sur un budget et un calendrier assez larges, le gouvernement et le PNUD ont commencé à songer à une stratégie nationale et à un programme d'investissement axés sur le développement de la petite entreprise. Ainsi est né le Creation of Enterprise and Promotion of Entrepreneurship (CENTRE) Project [projet de création d'entreprises et de promotion de l'entrepreneuriat] (Malkamaki *et al.*, 1991).

Trois approches pour une stratégie nationale

Avant d'arrêter son choix sur une méthode, le gouvernement a commencé par comparer trois approches distinctes :

- le recours à des « spécialistes de l'extérieur », qui consiste à demander à plusieurs consultants étrangers de venir analyser la situation sur place et de présenter un rapport ;
- le recours à un « groupe d'étude », qui consiste à nommer, pour une courte durée, un groupe spécial d'experts locaux,

en général des fonctionnaires, pour qu'ils rédigent un rapport ;

- la méthode de la « planification participative », dans laquelle un groupe composé en majeure partie d'experts locaux travaille, pendant une longue période, en collaboration avec des spécialistes de l'extérieur afin de formuler des propositions qui recueilleront un large consensus parmi les experts locaux.

La première méthode avait déjà été utilisée au Kenya par le Bureau international du travail (BIT), qui s'en était servi pour faire une étude sur la situation de l'emploi dans le monde, plus précisément dans le secteur informel (BIT, 1972). Cette étude avait donné lieu à un rapport d'une très grande qualité. Là où la méthode laissait à désirer, toutefois, selon le chef de mission, Hans Singer, de l'Institute of Development Studies de l'Université du Sussex, c'était dans la paternité des propositions ; en effet, les Kényans ne pouvaient en revendiquer qu'une très petite part. Aussi l'application de ces propositions a-t-elle été fort difficile. Même si ces propositions étaient fort pertinentes et si un bon nombre ont été reprises dans un document parlementaire ultérieur, jamais il n'y a été donné suite de manière réellement concrète, ni dans le secteur public, ni dans le secteur privé.

La deuxième méthode avait, elle aussi, été mise à l'épreuve. Le groupe d'étude dont nous avons parlé plus haut et qui avait vu le jour après la présentation, en 1986, du document parlementaire n° 1, avait tenu séance à plusieurs reprises, mais n'avait pas réussi à élaborer un programme d'action cohérent qui aurait été bien documenté et capable de résister à l'examen sous le rapport des normes établies pour le plan quinquennal suivant. Le groupe était composé principalement de représentants d'institutions plutôt que de personnes réellement motivées et compétentes. Et, comme si ce n'était pas assez, il ne disposait pas non plus d'un budget suffisant pour mener sa tâche à bien.

La troisième méthode, si l'on réussissait à obtenir le personnel et les moyens matériels nécessaires, était celle qui paraissait offrir les meilleures chances de susciter à l'échelle régionale un très large consensus et mettre en place les compétences voulues pour assurer le suivi pendant les étapes d'exécution. L'équipe était formée d'experts locaux des secteurs public et privé, qui avaient été affectés par leur employeur, à temps partiel et pour une période de trois à quatre mois, à l'élaboration d'une stratégie. L'équipe comprenait des spécialistes des services de banques d'investissement publiques et privées, des agents de diffusion ou de promotion du

gouvernement, des hauts fonctionnaires des ministères concernés, des dirigeants d'ONG œuvrant dans le domaine, des consultants privés connaissant bien le secteur à l'étude ainsi que des représentants du secteur informel. Ces personnes bénéficiaient aussi du soutien d'un coordonnateur expérimenté, d'un secrétariat et d'experts-conseils, pour la plupart originaires du Kenya. L'objectif, les échéances et le budget avaient été déterminés d'un commun accord, et il avait été décidé que le gros du travail se ferait par petits groupes de cinq personnes environ.

La planification participative : un modèle à suivre

Les paramètres de la gestion du projet

Il n'est guère possible de prédire l'issue d'un exercice axé sur les processus ou la planification participative, puisque les gens qui y prennent part doivent constamment faire le point et rectifier le tir en vue d'arriver à un consensus. Il a donc fallu, dans un premier temps, expliquer aux participants les caractéristiques du modèle, leur dire qu'il s'agit :

- d'une méthode axée sur les processus et qu'il faut donc plus de temps que d'ordinaire pour parvenir à une conclusion ;
- d'une méthode qui demande la collaboration de plusieurs personnes et qui donne, par conséquent, des résultats d'une transparence plutôt exceptionnelle pour un exercice d'élaboration de politiques ;
- d'une méthode qui a de bonnes chances d'aboutir à un consensus ;
- d'une méthode qui regroupe toutes les questions importantes et qui établit entre elles des rapports de causalité au lieu de les étudier selon un ordre de priorité afin de déterminer de façon pragmatique l'ordre des interventions.

En outre, comme les participants provenaient d'organismes de décision ou d'exécution, les étapes ultérieures de mise en œuvre de la stratégie allaient être plus faciles.

Un plan de travail préliminaire comportant des étapes-clés a ensuite été établi, et toutes les autres formalités remplies.

Le choix des membres de l'équipe

La composante la plus importante d'un processus participatif, ce sont les personnes. Il allait falloir user de beaucoup de doigté pour éviter de commettre la même erreur que le premier groupe d'étude, qui ne comptait parmi ses membres aucun représentant des petites entreprises. La tentation première, cette fois, serait d'aller chercher presque tous ceux dont le nom venait à l'esprit de crainte d'en froisser certains. Il a donc été décidé de faire un « tri » objectif parmi les compétences locales. Les personnes pressenties avaient soit rédigé un document important sur le sujet, soit déjà dirigé un programme dans cette sphère d'activité, soit occupé un poste de responsabilité ayant un rapport avec le secteur non structuré, et ainsi de suite. Il importait surtout de trouver des personnes d'expérience avec des idées bien ordonnées plutôt que des représentants d'institutions.

Pour savoir qui souhaitait réellement prendre part au processus et qui était disponible à cette fin, les responsables du projet ont téléphoné aux personnes présélectionnées pour leur demander si elles accepteraient de participer à des séances de remue-méninges sans caractère officiel, organisées à cinq ou six, qui porteraient sur des sujets relatifs à la petite entreprise et à l'égard desquels elles avaient une certaine expérience. La contribution des petites entreprises à la création d'emplois, l'entrepreneuriat, l'industrialisation des régions rurales, les exportations, l'adaptation aux changements technologiques, la sous-traitance et la planification de l'aménagement urbain faisaient partie des sujets à débattre.

En plus de donner aux responsables du projet la chance de repérer, parmi cette première sélection, les personnes qui avaient la meilleure intelligence de ces questions et qui feraient donc de bons candidats, ces réunions de recherches d'idées ont permis d'isoler les thèmes principaux et les questions qui revenaient constamment et de dresser la liste des publications qui s'avéreraient utiles par la suite. Finalement, 25 personnes ont été invitées à prendre part à l'exercice.

Définition de petite entreprise et collecte d'informations

Lorsqu'on parle de petite entreprise, il faut tôt ou tard déterminer avec précision ce qu'on entend par ce terme. La plupart des gens ne se rendent pas compte de l'étendue du secteur de la petite entreprise et n'en distinguent qu'une partie seulement, ce qui finalement prête à confusion. Certains gouvernements possèdent déjà leurs propres définitions du point de vue de l'emploi, des capitaux

ou même de la technologie. Certes, ces définitions sont utiles, mais il est nécessaire de les décomposer encore davantage pour que les participants aient une idée des différents groupes visés par les interventions qu'ils auront à formuler. Après en avoir terminé avec la définition de la petite entreprise et des groupes cibles, il fallait passer à une autre tâche importante : le rassemblement de documents pertinents. La plupart des livres, des communications et des études avaient pour auteurs des Kényans, mais on avait aussi tenu à obtenir de la documentation étrangère pour que les participants soient au fait des dernières tendances dans le domaine. Il s'agissait avant tout de tirer du passé le plus grand nombre d'enseignements possible et d'éviter ainsi, pendant les étapes ultérieures, les thèmes qui auraient débordé le cadre de la question.

Analyse des problèmes : premier niveau

D'abord, un atelier d'élaboration de stratégies a eu lieu, suffisamment loin de la capitale (Nairobi) pour que rien ne vienne distraire les participants de leur tâche. L'atelier, qui a duré cinq jours, était animé par une personne ayant appris à se servir de la méthode ZOPP (méthode de planification de projets centrée sur les objectifs, mise au point par la GTZ [Agence allemande de coopération technique] comme instrument de planification des projets bilatéraux complexes [GTZ, 1992]). Les 25 participants n'ont pas eu à présenter des mémoires ; on leur a simplement demandé d'être prêts à venir débattre entre eux, librement et en toute franchise, des problèmes auxquels font face les petites entreprises et des moyens pratiques qui pourraient être pris pour en venir à bout. Quelques-uns des documents rassemblés au cours de l'étape précédente ont été reprographiés et distribués aux participants.

Les séances ZOPP commençaient par des discussions ayant pour but d'amener les participants à se mettre d'accord sur le problème de fond relatif au sujet à l'étude. À partir de là, le groupe remontait aux causes du problème, puis aux causes des causes. De cette manière, la quasi-totalité des problèmes se rattachant au développement de la petite entreprise se trouvaient à y passer, et des liens de causalité étaient établis. Le groupe avait aussi à se concerter en plénière sur les causes premières de chaque problème pour se diviser ensuite en petites équipes de cinq ou six personnes qui devaient décortiquer le problème encore davantage. Les problèmes — le plus souvent des conditions défavorables et leurs causes — étaient alors reformulés sous la forme d'objectifs constructifs. Par exemple, si le problème de fond qu'on avait diagnostiqué était « accès très limité aux facilités de crédit », l'objectif

aurait pu être quelque chose comme « favoriser l'accès aux facilités de crédit ». En général, les causes d'un problème, une fois reformulées sous forme d'objectifs, devenaient un moyen d'atteindre l'objectif supérieur. Par exemple, si l'on avait dénoncé l'« inexistence de capitaux disponibles à long terme » comme étant l'une des causes de l'accès limité aux facilités de crédit, l'« augmentation de capitaux disponibles à long terme » aurait été une partie de la solution au problème.

Dans le cas du projet CENTRE, le problème de fond touchait au taux élevé de chômage. Quatre causes ont été dégagées :

- la forte croissance démographique ;
- la saturation du marché de l'emploi dans le secteur agricole ;
- le ralentissement de l'activité dans le secteur moderne des emplois rémunérés ;
- le taux de croissance trop faible des petites entreprises.

Ce faible taux de croissance a lui-même été attribué au fort taux d'échec des entreprises et à la difficulté qu'elles ont de se développer ainsi qu'à des préparatifs insuffisants. Les équipes de travail ont examiné chacun de ces problèmes pour tâcher d'en dégager les causes et de proposer des solutions. Les discussions ont été animées et se sont prolongées souvent jusqu'aux petites heures du matin.

L'unanimité des participants des secteurs public et privé à propos des problèmes fondamentaux et de leurs causes est l'une des réussites de l'atelier. Nous nous sommes toutefois rendu compte qu'il y avait énormément de chevauchements dans certains cas. Par exemple, un esprit d'entreprise peu développé pouvait être la cause à la fois du fort taux d'échec observé et de l'insuffisance des préparatifs ; de même, un environnement défavorable ou un accès limité aux facilités de crédit pouvaient expliquer aussi bien la difficulté des entreprises de se développer que le taux d'échec élevé. Un groupe cadre d'une douzaine de personnes résolues à aller jusqu'au bout du processus a été désigné pour faire le bilan de l'atelier. Le groupe a relevé trois grands facteurs qui venaient souvent freiner la croissance des petites entreprises :

- un environnement défavorable ;
- un accès limité aux facilités de crédit ;
- un esprit d'entreprise trop étroit.

Ces facteurs touchaient tous les types de petites entreprises, mais il s'agissait de problèmes auxquels il était possible de porter remède.

Analyse des problèmes : deuxième niveau

À ce stade du processus, il est apparu clairement aux intéressés que, malgré la synthèse des résultats obtenus avec la méthode ZOPP, il y avait lieu d'analyser le sujet plus à fond. On voulait, notamment, en apprendre davantage sur les réussites et les échecs des programmes les plus intéressants implantés en Asie. Une analyse approfondie des institutions kényanes s'imposait aussi avant que l'équipe ne puisse proposer des mesures réalistes et pratiques. Le groupe cadre s'est donc encore une fois divisé en petites équipes de travail. Voici les trois tâches inscrites au programme pour cette nouvelle étape :

- déléguer un représentant de chaque équipe dans un pays ou deux d'Afrique orientale et mettre à profit les connaissances ainsi acquises ;
- engager des consultants locaux pour qu'ils examinent le rôle que jouent les institutions du pays en la matière ; et, une fois cette tâche accomplie,
- qu'ils rédigent le chapitre consacré à ce sujet dans l'énoncé de stratégie.

Cinq grands thèmes stratégiques ont ainsi été mis en évidence :

1. Le gouvernement du Kenya devant renoncer à son rôle d'exécutant pour assumer celui de facilitateur, tous les projets à venir devaient être planifiés dans cette optique.

Ce thème allait dans le même sens que le changement fondamental d'orientation demandé dans le document parlementaire n° 1 (Kenya, 1986). On a fait l'inventaire des modes d'action qui pourraient illustrer ce changement de rôle. L'accent a donc été mis sur la création de nouveaux projets destinés à diffuser de l'information plutôt que sur la multiplication des services d'encadrement et des facilités de crédit.

2. Le secteur privé devait prendre une part plus active à l'élaboration et à la réalisation de projets.

Cela aurait inévitablement signifié rediriger vers le secteur privé une bonne partie du soutien institutionnel dont avait jusqu'alors bénéficié l'État. Il fallait donc s'efforcer de trouver de nouveaux partenaires au sein du secteur privé.

3. Les petites entreprises font partie intégrante du secteur privé ; donc, si ce dernier était soumis à des contraintes sévères, telles que des taux d'intérêt déraisonnables ou des

taux de change extravagants, elles auraient autant de chances d'en souffrir que les grandes entreprises.

Pour remédier à ce genre de situation, on a donc songé à des moyens d'améliorer les conditions destinées à favoriser les investissements et le développement. On a proposé, entre autres stratégies, d'améliorer l'accès des petites entreprises aux infrastructures urbaines, de diffuser de l'information sur les technologies, de simplifier les formalités d'octroi des licences, de mettre fin à la réglementation des prix et de remplacer les contingents d'importation sur les matières premières par des tarifs.

4. Pour que les petites entreprises connaissent une croissance verticale notable (plutôt qu'une simple croissance horizontale, qui se caractérise par l'entrée de nouvelles entreprises du même type), il fallait leur donner accès aux facilités de crédit classiques.

Voilà qui nécessiterait diverses mesures : la libéralisation des taux d'intérêt, de sorte que les banques puissent tirer des profits des prêts consentis aux petites entreprises ; l'établissement de nouvelles formes de garantie et de nantissement ; la multiplication des programmes de crédit afin de mettre plus d'argent à la disposition des petites entreprises ; la consolidation de l'assise institutionnelle du pays de manière à pouvoir décaisser des milliers de prêts plutôt que des centaines et percevoir les remboursements.

5. Même si tout cela se concrétisait, il faudrait aussi que le nombre des entrepreneurs réellement qualifiés augmente, aussi bien à long terme qu'à court terme.

Pour ce faire, il faudrait insister sur le rôle de producteurs de richesses des chefs d'entreprise (alors qu'auparavant entrepreneur rimait avec exploiteur) ; intégrer l'entrepreneuriat dans le système d'enseignement ; améliorer la qualité de la formation offerte en gestion des petites entreprises grâce à une meilleure évaluation des besoins ; perfectionner le système d'apprentissage local de manière qu'il puisse offrir une solution de remplacement valable aux établissements de formation technique, qui, de toute manière, n'auraient pas eu suffisamment de places pour accueillir le nombre sans cesse grandissant de jeunes chômeurs.

Rédaction de l'énoncé de stratégie

Personne dans le groupe n'ayant une formation de rédacteur, un spécialiste a été engagé pour les trois dernières semaines du projet afin d'aider les trois groupes et les administrateurs du projet à produire un énoncé de stratégie contenant des arguments pondérés et présentant une logique interne rigoureuse. On s'est assuré de la pertinence de chacune des propositions formulées et on a vérifié si elle concordait avec l'orientation générale du document. En plus de l'énoncé de stratégie proprement dit, une série de propositions ont été rédigées à l'intention des organismes d'aide. Le document renfermait aussi des profils de projet destinés à donner des exemples des types d'interventions appropriés à la mise en œuvre de la stratégie.

Diffusion des résultats et élaboration de la politique

Après avoir fait part de ses conclusions au gouvernement du Kenya, neuf mois après le début de l'exercice, l'équipe de projet est allée présenter les résultats de son étude dans différents ministères et organismes d'aide. Cette tournée lui a permis de peaufiner la stratégie et de sensibiliser les ministères et organismes à l'orientation qu'entendait prendre le gouvernement, en collaboration avec le secteur privé.

Des ateliers davantage polarisés sur un sujet ont été tenus sur des aspects précis de la stratégie afin de mettre sur pied des projets visant à trouver des solutions aux problèmes les plus importants.

Les organismes d'aide ont continué de soutenir le groupe cadre d'experts locaux pendant la durée d'un deuxième projet baptisé Small Enterprise Development Policy Project [projet d'élaboration d'une politique de développement de la petite entreprise]. En mai 1989, le groupe cadre a présenté ses conclusions au gouvernement dans un rapport intitulé *A Strategy for Small Scale Enterprise Development in Kenya : Towards the Year 2000* (Kenya, 1989b). Comme les principaux intervenants et les personnes faisant autorité en la matière avaient été présents à toutes les étapes de l'élaboration de la politique, le document a aussitôt été adopté par le gouvernement. En outre, nombre d'autres organismes à l'extérieur du gouvernement l'ont favorablement accueilli parce qu'il contenait des informations et des suggestions précieuses qu'ils pourraient eux-mêmes utiliser pour améliorer leurs propres programmes de développement de l'entreprise au Kenya.

Deux autres événements importants ont eu lieu à Nairobi en même temps qu'était publié l'énoncé de stratégie. Le premier a

été l'annonce du Sixième Plan de développement national (1989-1993) du Kenya. La plupart des intervenants clés du gouvernement qui faisaient partie du groupe cadre ont aussi pris part à la rédaction du chapitre du plan de développement portant sur les petites entreprises. Aussi les propositions comprises dans l'énoncé de stratégie ont-elles été reprises telles quelles dans le plan de développement (Kenya, 1989a). La publication de l'énoncé n'aurait pu tomber à un meilleur moment : bon nombre des propositions qu'il contenait ont pu être automatiquement transposées en éléments de politique justement parce qu'elles figuraient dans le plan de développement.

Le deuxième événement important à s'être produit au moment où paraissait l'énoncé de stratégie a été une mini-conférence organisée par des organismes d'aide pour débattre des orientations des politiques et des stratégies du gouvernement dans l'avenir ainsi que des champs possibles de collaboration. Le gouvernement a profité de l'occasion pour présenter aux organismes représentés les propositions émises dans l'énoncé de stratégie. Beaucoup de ces organismes (dont certains avaient pris part à quelques-unes des activités ayant abouti à l'élaboration de la stratégie) ont aussitôt manifesté un intérêt particulier pour des sphères d'activité bien précises. Les organismes les plus enthousiastes se sont entendus pour tenir un forum où ils pourraient discuter des meilleurs moyens à mettre en œuvre pour coordonner leurs activités. (Ils ont trouvé ce forum tellement utile, en fait, qu'ils ont décidé de répéter l'expérience et continuent de se réunir une fois par trimestre.)

Cette mini-conférence a eu des effets non négligeables, dont celui de rallier un grand nombre d'organismes à l'idée qu'il fallait présenter les propositions de l'énoncé de stratégie au Parlement sous la forme d'un document parlementaire. Cette décision a permis de déterminer le cadre d'action nécessaire à la mise en application de la stratégie.

C'est aux quatre ministères qui avaient pris part à l'élaboration de la stratégie qu'est revenue la tâche de rédiger le document parlementaire. Leurs représentants ont été chargés de réviser les textes produits par le groupe cadre et de les récrire dans le style propre aux documents parlementaires. Les secrétaires permanents de chacun des quatre ministères ont établi la documentation nécessaire à l'intention de leurs ministres, qui ensemble ont présenté le document parlementaire d'abord au Cabinet, puis, un peu plus tard dans le courant de l'année, au Parlement. Le *Sessional Paper No. 2* (document parlementaire n° 2), qui a reçu l'assentiment de ces deux instances, a été publié sous le titre *Small-Scale and Jua Kali [petits fabricants] Enterprise Development in Kenya*

(Kenya, 1992). Depuis lors, 4 000 exemplaires de l'énoncé de stratégie et du document parlementaire ont été distribués.

Évaluation du projet

Le PNUD, qui a fait l'évaluation du projet CENTRE et du projet de suivi, intitulé le Small Enterprise Development Policy Project, a formulé les observations que voici dans le sommaire de ses conclusions (Malkamaki *et al.*, 1991) :

Les projets CENTRE et Small Enterprise Development Policy sont l'une des premières tentatives à avoir été faites en vue de formuler une politique nationale et un programme d'action détaillés ayant pour but la mise en œuvre d'une stratégie de développement de la petite entreprise en Afrique. La formule choisie — la planification participative — a permis d'obtenir des résultats remarquables à relativement peu de frais ; ce sont des Kényans qui s'y connaissent en développement des petites entreprises (DPE) qui ont été la principale ressource technique tant dans les activités que dans la production des documents.

Les projets ont été une belle réussite, en ce sens qu'ils ont permis, grâce à l'utilisation des médias, de mettre le pays tout entier au courant des enjeux du DPE et des activités s'y rapportant. Les décideurs et les personnes chargées de l'exécution des programmes de DPE ont été sensibilisés à la question grâce à des ateliers et à des réunions de comité. L'intérêt des autorités en la matière a été éveillé à un point tel que des services de DPE ont été créés dans deux ministères et deux banques commerciales du pays.

La formule retenue se distingue surtout en ce qu'elle demande une participation élevée, une grande ouverture d'esprit et une transparence remarquable. En outre, elle a permis d'exploiter pleinement les compétences locales, d'obtenir un large consensus et de mettre en œuvre plus facilement les propositions émises au cours de l'exercice.

Tout bien pesé, même si l'on croit que la formule était gagnante, il y a trois choses qu'on ne peut s'empêcher de lui reprocher :

1. Les propositions n'ont pas eu d'effet véritable sur les instances dirigeantes.

Malgré le fait que l'immense majorité des participants avaient été recrutés parmi les technocrates de l'État, les chefs d'ONG, les directeurs de banques privées et autres

personnages haut placés, la stratégie a été fort mal comprise par la classe politique, à qui des propositions prônant, par exemple, le recours aux taux d'intérêt du marché dans les programmes de prêts destinés à la petite entreprise n'ont guère de chances de rapporter des votes. Même si certains membres de la classe politique ont appuyé la stratégie et les propositions y afférentes, il faut conclure à la validité de cette critique, car c'est à cause de cette attitude des décideurs que subsistent certaines politiques défavorables aux petites entreprises.

2. Dans les premières étapes consacrées, après l'élaboration de la stratégie, à l'établissement d'une liste de projets à mettre en place, une bonne partie de l'aide offerte par des agences donatrices est allée à des ministères plutôt qu'au secteur privé.

On a expliqué ce choix en alléguant qu'il fallait, pour donner suite aux propositions, une forme de gouvernement plus avancée qui serait capable d'en comprendre l'orientation à long terme. Voilà qui, bien entendu, nécessitait la mise en place des ressources humaines au sein même du gouvernement. À cela s'ajoutait le fait que beaucoup d'institutions privées de développement n'avaient pas encore les capacités d'exécution nécessaires. (Au cours des dernières années, toutefois, l'équilibre a commencé à se rétablir au point même que le secteur privé met aujourd'hui en œuvre quelques-uns des projets proposés dans l'énoncé de stratégie.)

3. Certaines propositions clés n'ont jamais eu de suite. L'exemple le plus frappant, c'est que l'État ne s'est toujours pas retiré des programmes de prêts.

Le pourquoi de cette inaction a un rapport direct avec la première critique ci-dessus : les propositions ne sont pas bien comprises des instances dirigeantes. L'État reconnaît, cependant, qu'il doit cesser ce genre d'activités s'il veut poursuivre sa politique de non-ingérence dans le secteur. Pareil défaut d'uniformité dans la manière d'appliquer la politique montre qu'il est absolument nécessaire pour l'État de mettre en place des moyens de surveillance à la fois solides et efficaces qui seront appuyés par le secteur privé.

Incidences de l'énoncé de stratégie

Presque tous les écrits portant sur la petite entreprise au Kenya citent ou bien l'énoncé de stratégie ou bien le document parlementaire ; aussi les principales pierres d'achoppement sont-elles unanimement reconnues. De cette harmonisation ont découlé une meilleure coordination des efforts et une planification plus efficace des projets. En outre, il y a très peu de problèmes de double emploi. Des réunions de coordination sont organisées une fois par trimestre afin de s'assurer que les interventions seront planifiées conformément aux principes énoncés dans la stratégie. Du fait de ce consensus, jamais l'exécution de la stratégie n'a été remise en question.

Les programmes et projets énumérés ci-dessous, qui avaient été proposés dans l'énoncé de stratégie, sont toujours en vigueur au Kenya aujourd'hui :

- Il existe trois importants microprogrammes de crédit qui touchent presque l'ensemble du pays et qui ont une clientèle d'environ 6 000 emprunteurs (KIE, K-REP et PRIDE).
- Le Credit Reference Bureau [agence d'évaluation du crédit] aide les petits emprunteurs à se constituer un dossier de répondants à défaut de titres tangibles.
- Le College of Banking and Finance a institué un programme de cours permanents pour amener le personnel des banques commerciales à se familiariser avec les besoins particuliers des petits entrepreneurs.
- Il existe dans la plupart des établissements de formation technique du pays un programme de formation à l'entrepreneuriat qui transmet aux jeunes techniciens les connaissances et les compétences nécessaires pour lancer et exploiter leur propre affaire.
- Des centres de gestion autonome rattachés à ces établissements de formation technique prêtent leur appui aux entrepreneurs qui souhaitent acquérir les connaissances nécessaires pour établir un plan d'investissements.
- Un programme de débouchés de sous-traitance facilite l'élargissement des marchés des petites entreprises et permet aux petits fabricants de se familiariser avec de nouvelles normes de production et de qualité grâce aux rapports qu'ils entretiennent avec de grandes entreprises.
- Un programme d'infrastructures urbaines permet aux petits fabricants d'avoir plus facilement accès à la location à long terme de locaux et à un approvisionnement sûr en

électricité, améliorant ainsi leurs chances de se mettre à l'heure de la technologie moderne.

- Une exposition nationale permanente parrainée par des intérêts privés fait, chaque année, la tournée des villes du pays, où elle présente un échantillonnage des meilleurs produits des petites entreprises.
- Un mécanisme de coordination formé de représentants du gouvernement, des organismes d'aide et du secteur privé a été mis en place pour agir dans les cas où il subsisterait dans la politique quelque défaut et pour débattre des interventions fondamentales qu'une ou l'autre des trois parties pourrait être en train de planifier.
- La Fédération nationale des associations de Jua Kali est l'embryon d'un organe représentatif qui aura pour but de faire valoir les intérêts des petits entrepreneurs.

Coordination de l'application de la politique de DPE au Kenya

Lors de la mise en œuvre de plusieurs des programmes énumérés ci-dessus, il est apparu clairement qu'il fallait trouver des moyens de coordonner les activités de chacun. Certains organismes, par exemple, avaient orienté leur action vers le crédit. Les ressources seraient-elles partagées ? Comment les organismes allaient-ils s'y prendre pour offrir des services complémentaires ? Comment arriveraient-ils à éviter le double emploi ? Voilà quelles étaient les principales préoccupations de l'ensemble des parties. Les organismes d'aide ont continué de tenir régulièrement des réunions après leur mini-conférence, notamment afin de s'informer les uns les autres des domaines dans lesquels ils envisageaient d'intervenir. Par la suite, le ministère de la Planification et du Développement national a institué le Comité national de coordination, où siègent des représentants du gouvernement et de quelques ONG, pour qu'il poursuive ce travail d'information mutuelle entre organismes d'exécution.

Bien que le comité et les organismes d'aide aient entretenu des rapports suivis, de toute évidence aucun des deux groupes n'avait en soi une influence assez grande sur les instances dirigeantes de l'État pour éviter le manque d'homogénéité dont nous avons donné des exemples précédemment. Chacun des deux groupes avait sa propre force d'impact, mais il n'existait pas encore de filière reconnue pour permettre à différents groupes d'intérêts de

présenter avec clarté de nouvelles initiatives stratégiques. Afin de satisfaire à ce besoin, le gouvernement et les organismes d'aide se sont mis d'accord sur un ensemble organisé de comités et de groupes consultatifs par l'entremise duquel toutes les parties importantes pourraient avoir voix au chapitre dans l'élaboration de politiques. Cet instrument sert également de plaque tournante pour l'échange d'informations concernant les interventions en cours et celles qui sont projetées.

Voici comment s'agencent les parties de cet ensemble. Au sommet se trouve le Comité national de direction, composé uniquement des secrétaires permanents des ministères de la Planification et du Développement national, du Commerce et de l'Industrie, ainsi que de la Recherche, de la Formation et de la Technologie. Ce comité est le principal organe d'élaboration des politiques. Vient ensuite le Groupe consultatif, formé en majeure partie de représentants du secteur privé et des organismes d'aide et de quelques représentants du gouvernement. Son rôle consiste à conseiller le Comité national de direction sur des éléments d'orientation et des questions opérationnelles pertinentes qui intéressent toutes les parties. À l'échelon au-dessous se trouve le Comité de coordination de la petite entreprise, qui possède des groupes de travail dans différents secteurs fonctionnels : crédit et finances, entrepreneuriat et formation, environnement favorable. Ce comité a pour mandat de repérer les points qui causent des problèmes et de proposer des solutions d'ordre technique.

Tous ces groupes ont accès, pour les aider dans leur tâche, à la base de données nationale, que tient l'une des ONG. Ils ont toutefois encore besoin de soutien extérieur, et c'est pourquoi le ministère de la Planification et du Développement national est actuellement en pourparlers avec l'Overseas Development Administration (ODA) pour voir si celle-ci pourrait l'aider à actualiser ses grandes priorités et à repérer de nouveaux champs d'action dans un environnement stratégique en constante évolution. Malgré la critique que nous formulions tantôt au sujet de la part d'aide trop importante accordée à des ministères gouvernementaux, les services publics n'ont encore qu'une capacité très limitée de mettre en œuvre la politique.

Évolution du rôle des principaux intervenants

Ce nouveau mécanisme de coordination, qu'il reste toutefois à éprouver, montre clairement qu'il existe trois groupes d'intérêts fondamentaux ayant une part active dans l'élaboration des politiques concernant le secteur de la petite entreprise : l'État, le

secteur privé et les organismes d'aide. Comment le rôle de chacun a-t-il évolué au cours des 20 dernières années ? Sans doute la critique qui suit paraîtra-t-elle sévère, mais cette impression tient simplement au fait que nous nous trouvons à évaluer l'œuvre des intervenants d'il y a 20 ans selon les critères d'aujourd'hui.

La politique d'intervention de l'État est une tradition solidement ancrée dans le secteur de la petite entreprise. Au début des années 1970, l'ensemble des zones industrielles, des services d'encadrement, de la formation en gestion d'entreprises et des programmes de crédit relevaient, soit de ministères gouvernementaux, soit d'organismes parapublics. C'est à cette époque qu'ont vu le jour le programme KIE, destiné à offrir aux entrepreneurs des terrains ou des locaux industriels et des services d'encadrement, et le Kenya Institute of Business Training. Les programmes de crédit ont, quant à eux, été confiés au Joint Loan Board Scheme et à deux institutions de financement du développement (IFD) : les KIE et la ICDC. Pendant cette période, l'État a mis l'accent sur la création d'un bassin d'entrepreneurs locaux en offrant à une classe embryonnaire d'entrepreneurs africains des services ou des prêts subventionnés.

L'entrepreneur privé par excellence durant cette même période de l'après-indépendance était le petit industriel kényan qui exploitait une usine moderne où l'on fabriquait des produits de remplacement des importations. Le traitement qui lui était accordé était fort semblable à celui qui était réservé aux « bénéficiaires » ; on croyait que sans subventions d'importance les entrepreneurs locaux étaient condamnés à disparaître. Les entrepreneurs kényans étaient donc des bénéficiaires d'aide et, comme il y avait plus d'argent que de bénéficiaires, l'enjeu pour eux n'était pas d'apprendre à réussir en affaires, mais bien de rentabiliser au maximum l'aide obtenue. Voilà des circonstances qui n'ont pas manqué d'attirer les opportunistes qui, grâce à leurs affiliations, ont pu décrocher de gros prêts et des aménagements subventionnés. À cause de cette mauvaise définition des objectifs industriels, les taux de recouvrement pour les IFD ont été décevants, et les services d'encadrement ont été loin d'avoir l'effet escompté.

En cette ère d'abondance, les organismes d'aide faisaient office de décideurs. Les projets étaient conçus en Europe ou en Amérique du Nord pour un secteur d'aide au développement qui, dans bien des cas, exigeait des personnes responsables plus de compétences en relations humaines que de connaissances techniques. Les organismes d'aide mettant l'accent sur les décaissements d'argent, il fallait mettre en place des mécanismes qui permettent aux institutions de manipuler de grosses sommes affectées au chapitre

de l'aide. On ne se préoccupait guère ni des répercussions ni du rapport coût-efficacité. Les organismes d'aide se trouvaient à sanctionner le rôle interventionniste de l'État et faisaient comme si les termes « entrepreneur » et « bénéficiaire » étaient effectivement interchangeables.

Fort heureusement, il s'est produit de profonds changements, quoique graduels, dans les attitudes, les connaissances et les compétences de chacun des trois intervenants dans l'élaboration et l'application des politiques.

L'État, tant en principe qu'en pratique, assume maintenant le rôle de facilitateur. Le resserrement des budgets, la réforme des organismes parapublics et une plus grande compétence de la part du secteur privé sont les principaux éléments qui ont incité à cette mutation. Entre aussi en ligne de compte le fait que les intéressés admettent de plus en plus ouvertement le mauvais ciblage et l'inefficacité des interventions du passé, problèmes qu'ils attribuent à l'incompétence intrinsèque du gouvernement à mettre en œuvre le type de programmes d'encouragements à l'entreprise que l'on a connus au cours des 20 dernières années. Le rôle de facilitateur était clairement exposé dans le document parlementaire n° 2 (Kenya, 1992), et le genre de projets auxquels prend part le gouvernement à l'heure actuelle — élaboration de stratégies et de politiques, contrôle et évaluation, recherche et développement, diffusion d'informations et participation au mécanisme de coordination mentionné plus haut — illustrent bien ce changement de cap. Quoi faire de l'infrastructure institutionnelle qu'il a mise en place au cours des 20 dernières années reste toutefois l'une des grandes préoccupations du gouvernement en ce moment. Les énoncés de mission des institutions en cause sont pour la plupart dépassés, et leur existence même fait contrepoids au rôle de facilitateur que l'État commence tout juste à assumer.

Le gouvernement est en voie de renoncer à sa position interventionniste et de céder sa fonction d'exécutant au secteur privé. De plus, le secteur non structuré a connu, au cours des deux dernières décennies, une croissance phénoménale qui met en évidence l'immense réservoir de talents dans la gestion d'entreprises restés inexploités pendant des années. Les moyennes et grandes entreprises reconnaissent les avantages qu'il y a à travailler en collaboration avec la petite entreprise, comme en témoignent les faits suivants :

- création du Kenya Management Assistance Program [programme d'aide à la gestion], groupement de grandes et moyennes entreprises qui offre des conseils et de la formation aux petites entreprises ;

- élargissement, dans deux banques d'affaires, des programmes de prêts offerts aux petites entreprises ;
- lancement, par une grande société multinationale, de la cinquième exposition nationale annuelle de produits fabriqués par des petites entreprises et de la technologie employée dans ce secteur.

Par ailleurs, au cours des dix dernières années, les organisations bénévoles privées (OBP), qui s'occupent à la fois de prêts et de formation, se sont multipliées. La capacité de mise en œuvre des OBP est de beaucoup supérieure à celle du gouvernement et plus diversifiée également ; en outre, le ciblage de leurs programmes est passablement plus restreint que ce que nous avons connu par le passé. Résultat, le bassin d'entrepreneurs clients est beaucoup plus vaste qu'auparavant, ce qui donne aux organisations d'encouragement une marge de manœuvre pas mal plus intéressante dans le choix des clients qui ont le plus de chances d'avoir un effet marqué sur l'économie. L'enjeu pour le secteur privé, dans son nouveau rôle d'exécutant, c'est la durabilité. La viabilité commerciale des institutions privées qui s'occupent de développement des petites entreprises sera fonction de la capacité de ces dernières de mobiliser les fonds provenant des organismes d'aide et de tirer un revenu suffisant de leur clientèle cible.

Les organismes d'aide continuent d'avoir une part très active dans l'élaboration de politiques. Toutefois, ils traitent maintenant avec un gouvernement beaucoup plus compétent et expérimenté en matière technique, un gouvernement aujourd'hui capable d'engager le débat sur le pour et le contre de quelques-uns des projets qu'ils lui présentent. Cette compétence accrue de l'État donne aux organismes d'aide la latitude dont ils ont besoin pour affiner leur rôle d'amortisseurs de risques et convertir leurs projets les meilleurs en programmes durables. L'amélioration la plus notable en ce qui concerne les organismes d'aide réside dans la bonne volonté et les efforts qu'ils ont mis dans la coordination de leurs activités. Cette coordination a souvent donné lieu à des projets conjoints, notamment la création d'une base de données contenant les titres de toutes les publications portant sur la petite entreprise au Kenya, l'établissement d'un répertoire des projets en cours et la réalisation d'une étude visant à évaluer les besoins en formation des entrepreneurs du secteur non structuré. Le recours au financement conjoint est en partie motivé par l'amenuisement des liquidités, mais aussi par le désir d'avoir des projets qui produiront des retombées mesurables. Les organismes donateurs ont donc pour mission d'aider le gouvernement à trouver des projets

convenant à son rôle de facilitateur, tout en acheminant l'aide bilatérale et multilatérale vers d'autres partenaires de développement du secteur privé qui ont les reins assez solides pour s'acquitter de l'énorme tâche qui les attend. Toute cette activité vise la mise sur pied de programmes dont la viabilité à long terme est assurée.

Conclusion

L'expérience kényane dans l'élaboration d'une politique de la petite entreprise a été à la fois profonde et très constructive. Les priorités établies ont recueilli un large consensus parmi les personnes et des organismes qui se consacrent à la promotion des petites entreprises. En tendant la main au secteur privé, l'État a été l'instigateur d'une collaboration fructueuse dont les avantages comparés sont reconnus. L'adoption d'une approche participative où tous les intervenants peuvent échanger librement aura été un excellent moyen de se préparer à l'exercice permanent de l'application de la politique. C'est d'ailleurs là le côté unique de l'élaboration de la politique de la petite entreprise au Kenya. Étant donné l'approbation unanime qu'ont reçue les mesures proposées, les organismes d'aide ont trouvé plus facile de financer des projets intégrés dans un plan stratégique à long terme ; résultat : des projets d'une très grande qualité qui auront, dans l'ensemble, une incidence plus importante sur la croissance du secteur de la petite entreprise. •

RÔLE DU GROUPE CONSULTATIF NATIONAL SUR LA PETITE ENTREPRISE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES AU ZIMBABWE

Enoch Moyo

*Friedrich Naumann Foundation, Belgravia,
Harare, Zimbabwe*

Introduction

Comme beaucoup d'autres pays en développement qui, au cours des 10 dernières années, se sont engagés dans des réformes économiques avec l'aide de la Banque mondiale, le Zimbabwe s'est rendu compte avec le temps que les petites entreprises étaient non seulement un terrain propice à la création d'emplois, mais aussi un excellent moyen d'amener les autochtones à tenir un rôle dans l'économie. Pour un pays qui, pendant 90 ans, a été déchiré par les affrontements interraciaux et qui, pendant les 10 premières années qui ont suivi la proclamation de son indépendance, en 1980, a pratiqué le socialisme, l'adoption de mesures destinées à promouvoir le développement des petites entreprises représente toute une gageure.

Le présent document porte sur le travail accompli par ceux qui s'efforcent actuellement de faire adopter de telles mesures. La première partie présente la genèse des politiques qui définissent le milieu économique du Zimbabwe de nos jours. La deuxième décrit les effets des politiques gouvernementales au cours des 10 années qui ont suivi l'accession à l'indépendance, et la troisième les efforts qui sont faits par ceux qui souhaitent voir modifier la politique en vigueur, à commencer par le Groupe consultatif national sur la petite entreprise (GCNPE). La dernière partie, enfin, traite de la tâche difficile qui attend ceux qui s'emploient à modifier la politique nationale de la petite entreprise.

Genèse des politiques économiques au Zimbabwe

Des historiens issus de cultures idéologiques différentes sont d'accord pour dire que le mode de colonisation du territoire qui forme aujourd'hui le Zimbabwe a largement contribué à définir les politiques économiques adoptées par ses dirigeants au cours de ses 100 premières années d'existence (voir Biermann et Reinhart, 1980). Cecil John Rhodes, en l'honneur de qui le pays a d'abord été baptisé, envahit le territoire en 1890, dans l'espoir de s'approprier les ressources minières qu'il croyait y découvrir. Lorsqu'il apparut finalement que l'or n'y était pas aussi abondant que prévu, Rhodes fit cadeau à chacun de ses mercenaires de 3 000 *morgen* de terrain et de 10 concessions de terrains aurifères. Pour légitimer ses actes, il céda le nouveau territoire à la Couronne britannique à titre de colonie. Le don de terres, en guise de récompense, à ceux qui avaient combattu sous les drapeaux de l'Empire britannique continua d'avoir cours pendant la majeure partie du régime colonial. Chaque vague de colons eut pour effet de chasser les indigènes de leurs terres ; ces derniers furent déplacés vers les régions les moins hospitalières du pays, où ils vivent encore de nos jours. Voilà pourquoi le territoire fut le principal enjeu de la guerre de libération et qu'aujourd'hui encore il demeure le principal brandon de discorde entre la majorité noire et les agriculteurs blancs.

Un système organisé et réglementé de zonage et d'octroi de licences, qui a amené une véritable ségrégation entre Noirs et Blancs sur le plan géographique, économique et social, a laissé une marque indélébile que même 14 années d'indépendance ont été incapables d'effacer. Dans le cadre de ce système, aucun Noir ne pouvait contribuer à la vie économique du pays, sauf en tant qu'ouvrier ou pourvoyeur de services purement utilitaires — chauffeur d'autobus, par exemple, ou propriétaire d'un petit magasin familial. Le système était aussi efficacement contrôlé, et des sanctions étaient prévues pour décourager ceux qui auraient été tentés de passer outre à la règle. Lorsque des personnes sont systématiquement opprimées, il y a de fortes chances pour qu'elles finissent par croire en la fatalité. De nombreux chercheurs ont constaté qu'une génération entière de familles noires sont persuadées que les gens de leur race sont incapables de diriger une entreprise. De fait, elles sont même convaincues que c'est mal d'exploiter une entreprise. En raison de ces croyances, les entrepreneurs noirs ont été accusés de trahison pendant la lutte pour l'indépendance. Bon nombre de leurs commerces ont été détruits par les nationalistes insurgés durant la guerre. L'absence de toute activité économique digne de ce nom dans les régions où les Noirs ont été relégués n'est pas un

choix que ces derniers ont fait, mais plutôt le résultat d'une politique délibérée des colonisateurs blancs pour s'assurer à la fois un débouché facile et un réservoir de main-d'œuvre à bon marché. C'est par le moyen de ce monopole institutionnalisé que l'économie colonialiste a affirmé sa compétitivité. Ce système a en outre permis à la communauté blanche de prendre une bonne longueur d'avance sur les entrepreneurs noirs.

Ce qui frappe le plus les visiteurs qui mettent les pieds au Zimbabwe pour la première fois, c'est la différence marquée entre le niveau de vie des Noirs et celui des autres races. Même la guerre d'indépendance a pris l'aspect d'un affrontement entre Noirs et Blancs. Lorsque le pays a accédé à l'indépendance, le nouveau gouvernement — persuadé que les politiques colonialistes procédaient d'un racisme à l'état pur — a adopté une politique de réconciliation entre les races.

Dans le présent exposé, je soutiens, pour ma part, que les politiques colonialistes ont été inspirées par ce que L. Tager, du projet de révision du droit en Afrique du Sud, qualifie de « capitalisme monopolistique » sous sa forme la plus pure. Pour ramener les choses à leur plus simple expression, disons qu'un tel système se nourrissait de l'élimination légalisée de la concurrence ; une fois en affaires, les entreprises faisaient en sorte qu'aucun établissement concurrent ne puisse voir le jour. Sur le plan communautaire, cela voulait dire qu'aussitôt les pieds dans la place les Blancs veillaient à ce que toute personne d'une couleur de peau différente soit exclue. Ils adoptaient ensuite force lois pour empêcher d'agir tous ceux qui auraient pu avoir le courage de s'inscrire en faux contre le système. À peu près toutes les lois adoptées pendant les 90 années de régime colonial établissaient une distinction entre Noirs et Blancs. Toutes les lois économiques promulguées durant cette période restreignaient délibérément l'entrée des Noirs. Des lois comme la *Land Apportionment Act* [loi sur la répartition des terres] de 1930 et le *Land Tenure Act* [loi sur la cession des terres] de 1969 visaient la séparation absolue des races. Des lois complémentaires déterminaient ce que les Noirs avaient le droit de faire.

Il ne faut donc pas s'étonner que le socialisme du premier gouvernement indépendant parvenu au pouvoir en 1980 ait été aussi populaire auprès des Noirs dans les années qui ont immédiatement suivi l'accession à l'indépendance. Cependant, la doctrine collectiviste épousée par le socialisme explique elle aussi pourquoi il est si difficile de convaincre les Zimbabwéens des avantages de la concurrence dans une économie moderne, surtout lorsque, par le passé, il existait des lois pour étouffer la concurrence. On comprendra dès lors ce qui motive des organisations comme

l'Indigenous Business Development Centre (IBDC, Centre de développement des entreprises indigènes) à réclamer des lois destinées à protéger les entreprises créées par des indigènes.

Répercussions des politiques gouvernementales

Le socialisme pratiqué par l'Union nationale africaine du Zimbabwe (ZANU), parti qui remporta les élections en 1980, était fondé sur la conviction générale que, si la population noire avait tant souffert, c'était à cause du capitalisme des Blancs. Force est de reconnaître que l'appui donné aux nationalistes par des pays socialistes pendant la guerre d'indépendance a aussi joué en faveur de l'adoption du socialisme. Cet appui n'aurait cependant pas pesé bien lourd dans la balance si la population n'avait pas eu à subir l'oppression économique de l'impérialisme blanc.

Aux yeux du nouveau gouvernement, les capitaux privés — qu'ils appartiennent à des Noirs ou à des Blancs — étaient quelque chose de fondamentalement mauvais. Sans aller jusqu'à décréter la nationalisation de toutes les entreprises privées, l'État, en réglementant l'octroi des licences, les prix et la main-d'œuvre ainsi qu'en pratiquant le contrôle des changes, entendait prendre des mesures sévères visant à refréner les abus associés au capital privé. L'État estimant devoir protéger les indigènes contre les dangers du capitalisme dominé par les Blancs, le rôle des organismes parapublics par rapport aux objectifs sociaux du nouveau gouvernement fut élargi. Ce dernier adopta aussi des mesures afin de donner aux Noirs certains pouvoirs, en créant notamment ce qu'il a été convenu d'appeler des coopératives et des initiatives communautaires de revenus. Quiconque adhérait à la doctrine économique de l'État bénéficiait d'avantages fort substantiels et d'un excellent soutien moral. Un grand nombre d'ONG du nord, sympathiques à l'idéologie du gouvernement, accordèrent leur appui financier aux programmes mis sur pied dans cette optique. En outre, la plupart des missions diplomatiques établies au Zimbabwe constituèrent des services de promotion des coopératives et des initiatives productrices de revenus. À l'heure actuelle, une poignée seulement d'ONG acceptent d'aider les personnes qui souhaitent lancer leur propre affaire.

Les coopératives et les producteurs de revenus sont souvent exempts des règlements auxquels sont assujettis les entreprises privées. Lorsque les autorités essaient de faire appliquer les règlements, les politiciens et les fonctionnaires ayant pour tâche de les aider interviennent toujours en faveur des collectifs et des producteurs de revenus. Une étude récente, commandée par

Environment and Development Activities (ENDA, Zimbabwe) et réalisée par Imani Development (Pvt) Ltd. (1993), montre clairement que les fonctionnaires ferment les yeux sur la mauvaise gestion des coopératives et des groupes producteurs de revenus qui jouissent de l'appui du gouvernement, même lorsqu'on y fait fi des règles d'hygiène les plus élémentaires. Par contre, les commerces de détail exploités par des Noirs dans les régions rurales sont étroitement surveillés par les organismes d'exécution, malgré les protestations contre ces règlements discriminatoires à l'égard des commerçants noirs. Dans le passé, un marchand ambulant qui voulait échapper au harcèlement de la police n'avait qu'à devenir membre d'une coopérative. S'il avait la malchance de se faire arrêter pour avoir enfreint un règlement, le bureau d'enregistrement des coopératives volait à son secours. Coopération était synonyme de socialisme, et tous les politiciens du parti au pouvoir prêchaient à qui voulaient les entendre que posséder une coopérative était une marque de loyalisme envers le parti.

Bon nombre des associations créées au moment de l'indépendance pour faire valoir les besoins des petites entreprises ont été, pendant les 10 années suivantes, complètement marginalisées, soit par le gouvernement, soit par les institutions établies du secteur privé. Par exemple, la Harare Vendors and Hawkers Association, association de marchands ambulants, très puissante en 1980, s'est démenée pour obtenir la révision ou l'abrogation des lois interdisant ce genre de commerce. Le groupe a reçu des témoignages de sympathie de la part du parti au pouvoir. Des membres du groupe ont été invités à s'inscrire au parti. Ainsi, à Harare, une carte d'adhésion permettait presque automatiquement d'obtenir une licence de crieur ou de démarcheur. La plupart des colporteurs « légaux » des banlieues doivent leur situation à leur adhésion au parti. Les conseillers municipaux pouvaient facilement s'assurer un vote en promettant à quelqu'un une licence de marchand ambulant. Le parti avait également le pouvoir de protéger ses membres contre le harcèlement de la police. Il usait aussi de la ruse pour amener d'autres membres à former des coopératives, en leur promettant sa protection ou des ressources. C'est pour cette raison, précisément, qu'en 1984 le nombre des coopératives enregistrées était passé à plus de 2 000 (alors qu'elles n'étaient que 300 au moment de l'indépendance).

Avant l'accession à l'indépendance, les associations reconnues de gens d'affaires n'acceptaient que des entreprises appartenant à des Blancs. La majeure partie des associations représentant des Noirs n'avaient pas de statut officiel. Conformément à la

politique voulant qu'il y ait une organisation unique pour les entreprises d'un même secteur, on a convaincu les associations d'entrepreneurs noirs de se joindre à celles qui avaient déjà pignon sur rue. Les Chambres nationales de commerce du Zimbabwe (ZNCC), qui représentent les commerçants, ont eu leur premier président noir au cours de la décennie, tout comme d'ailleurs la Confédération des industries du Zimbabwe (CZI).

Un examen attentif de ces organisations montre clairement que le secteur des petites entreprises était complètement marginalisé. Il est arrivé que leurs préoccupations aient la vedette dans les congrès, mais jamais elles n'ont été jugées assez importantes pour faire l'objet de discussions officielles entre les groupes de pression du secteur privé et le gouvernement. Il suffit de lire le Livre blanc du gouvernement sur le programme de réformes pour comprendre que les associations de gens d'affaires qui possédaient une forte organisation exerçaient une plus grande influence que les petites entreprises. Les inquiétudes exprimées par l'entreprise privée n'y sont rapportées qu'en termes généraux.

Le secteur des coopératives subissait aussi les mêmes dissensions et la même marginalisation. Les paysans reprochaient avec virulence aux quelque 300 coopératives en activité au moment de l'indépendance (exclusivement des coopératives d'agrofourniture) de profiter d'une politique d'élitisme. La politique des coopératives adoptée par le gouvernement en 1983 dit clairement que l'État préconisait les coopératives de type productif, parce que, conformément à son idéologie socialiste, c'était un bon moyen d'encourager la propriété collective des biens de production. En 1983, il y avait au pays deux associations de coopératives farouchement opposées : les Collective Cooperatives du Zimbabwe, qui représentaient les coopératives du type préconisé par l'État, et la Central Association of Cooperatives, officiellement considérée comme une organisation capitaliste. Pour compliquer encore les choses, même les organismes d'aide étrangers avaient pris parti et venaient ainsi accentuer les divisions.

L'impuissance des mesures économiques prises par le gouvernement à stimuler les investissements et l'emploi est sans doute l'élément qui a poussé l'État à repenser sa politique à l'égard des petites entreprises. Des études faites en 1987 et 1988 ont révélé que les mesures de réglementation de l'économie avaient étouffé tant les investissements que la création d'emplois. Les coopératives et les organismes parapublics, sur lesquels l'État avait fondé tant d'espairs, avaient lamentablement échoué. Avec son mécanisme de contrôle de la planification, l'État n'avait pas réussi à diriger l'économie vers les résultats escomptés.

Comme dans tous les pays en développement où l'on atteint cette limite, l'heure était venue pour le Zimbabwe de demander l'aide de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI). En 1989, dans un Livre blanc intitulé *Zimbabwe, A Framework for Investment 1990-1995* (Zimbabwe, 1989), le gouvernement préconisait comme moyen d'aller de l'avant la mise en place d'une économie de marché. Ainsi, pour la toute première fois, il reconnaissait explicitement dans sa politique de développement économique la nécessité de favoriser l'essor des petites entreprises. Pour la première fois également, il louait les efforts faits par des particuliers pour lancer leur propre affaire.

Le programme de réforme économique du Zimbabwe présente à peu près toutes les caractéristiques des autres programmes à la conception desquels ont pris part la Banque mondiale et le FMI au cours des 10 dernières années. Les éléments fondamentaux de ce programme sont la réforme monétaire et fiscale, la libéralisation du commerce, la déréglementation et la mise en place d'un instrument connu sous le nom de Dimensions sociales de l'ajustement, destiné à amortir le choc pour les groupes et les personnes les plus touchées par les réformes.

Nous avons souligné le fait que, depuis 1980, la plupart des organismes d'aide ne finançaient plus que des coopératives et des groupes producteurs de revenus. De nombreuses études réalisées vers la fin de la décennie montrent sans équivoque que l'aide apportée par ces organismes n'a pas donné les résultats souhaités. Bien des groupes se sont convertis en coopératives parce que c'était la seule façon pour eux d'avoir accès aux ressources. Dès que la coopérative avait obtenu ce qu'elle voulait, elle se fractionnait en plusieurs entreprises distinctes à propriété individuelle. Voilà qui ne laisse aucun doute sur ce que peut donner le développement subventionné. De véritables projets de développement avortent parce qu'un trop grand nombre d'usurpateurs en quête de ressources à bon marché ont pris leur place.

Il ressort de l'examen attentif de l'environnement de l'entreprise au Zimbabwe dans les années 1990 que la conception de la petite entreprise, non seulement au gouvernement, mais aussi parmi la population en général, n'a guère évolué. Les stéréotypes employés pour décrire les petites entreprises avant l'indépendance sont encore bien vivants. Par exemple, on dit des marchands ambulants qu'ils sont malpropres et c'est pourquoi on ne veut pas d'eux. Les femmes qui font des affaires de l'autre côté de la frontière sont considérées comme des contrebandières. Toutefois, dans les cas où c'est l'élite qui pratique ce genre de commerce, les gens voient les choses tout autrement (Gaidzanwa, 1992). Les politiques qui

condamnaient les Noirs à l'exclusion avant l'indépendance donnant aujourd'hui à l'élite noire les mêmes avantages qu'aux Blancs. Ces nouveaux privilégiés, qui occupent des postes au gouvernement, contribuent maintenant à perpétuer l'ostracisme contre les pauvres, qui, c'est connu, sont surtout des Noirs.

L'annonce des réformes a fait redouter le pire à de nombreuses institutions au sujet des conséquences qu'auraient vraisemblablement à subir les petites entreprises. Bien que le gouvernement ait assuré au grand public que les Dimensions sociales de l'ajustement protégeraient tous les groupes et les entreprises vulnérables contre les effets néfastes du programme, aucun instrument particulier n'a été conçu pour venir en aide aux petites entreprises. Il était aussi à craindre que le secteur privé, grâce à ses groupes de pression bien organisés, comme la CZI et les ZNCC, ne s'approprie tous les avantages du programme. Les petites entreprises n'avaient donc aucun moyen de faire en sorte que les réformes leur soient favorables.

Deux choix se présentaient aux institutions qui s'occupaient des petites entreprises. Elles pouvaient tenter de s'accommoder de ce que le gouvernement avait projeté pour le secteur. C'est exactement l'approche qu'avaient suivie les organismes de développement de 1980 à 1990, pour n'y gagner que des désillusions et un sentiment d'impuissance, puisque tant les petites entreprises — surtout des coopératives — qu'eux-mêmes avaient dû essayer de composer avec des politiques qui n'avaient pas de sens.

La deuxième solution, celle qu'ont fini par adopter les organismes de promotion des petites entreprises, consistait à travailler en collaboration avec le gouvernement pour arriver à concevoir un train de mesures de nature à favoriser le développement de ce secteur. Les petites entreprises étaient aussi invitées à prendre part à l'élaboration des politiques qui détermineraient leur sort. De toute évidence, c'était là un virage à 180 degrés par rapport aux normes législatives et d'élaboration des décisions qu'avait établies le gouvernement par le passé. Cela signifiait également qu'il faudrait aux organismes énormément de tact et de dextérité pour convaincre le gouvernement de changer sa manière d'exécuter les programmes destinés aux petites entreprises. Une structure institutionnelle pour le développement des petites entreprises devenait nécessaire.

Dans ce genre de travail, il y a toujours le risque que des organismes d'aide comme la Banque mondiale et le FMI imposent leur volonté au gouvernement sous prétexte de favoriser le développement. Or, le gouvernement du Zimbabwe est généralement très sensible aux influences extérieures.

Dans cette conjoncture, élaborer une politique n'allait pas être de tout repos. Il n'existait pas de terrain d'entente qui aurait permis d'en arriver à un consensus au sujet d'une politique de la petite entreprise. Ni l'État ni les organismes d'aide n'avaient l'expérience nécessaire pour stimuler les petites entreprises dans un environnement concurrentiel : ils travaillaient à contre-courant, n'avaient pas encore appris à coordonner leurs efforts et ne savaient pas trop comment s'y prendre pour y parvenir. C'est dans cette gabegie qu'est né le Groupe consultatif national sur la petite entreprise (GCNPE).

Le GCNPE recueille un consensus sur une politique de la petite entreprise

Le GCNPE est formé de représentants de l'ensemble des organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux, des ONG, des ministères gouvernementaux, des associations de gens d'affaires du secteur privé et des institutions financières qui accordent leur soutien à la petite entreprise au Zimbabwe. Des associations naissantes destinées à défendre les intérêts des petites entreprises et du secteur non structuré commencent aussi à se joindre au groupe.

Toutes les institutions peuvent adhérer au GCNPE. Il n'y a ni cotisations, ni statuts, ni élections. L'actuel président, dont le titre est purement honorifique, a été nommé à ce poste parce qu'il avait suffisamment de temps libre pour administrer les affaires du groupe. Les membres du GCNPE financent les réunions grâce à des contributions volontaires. Un secrétariat restreint organise les réunions, supervise la production d'un bulletin bimestriel (le *SSE News*) et a aussi pour tâche de coordonner les recherches parrainées par des organisations membres. L'adhésion au GCNPE n'entraîne ni obligations ni responsabilités. Depuis la création du groupe, il y a deux ans, personne n'a jugé bon d'officialiser sa situation.

Le GCNPE a été constitué sur l'initiative d'organisations qui avaient le sentiment que si rien n'était fait pour venir en aide aux petites entreprises, celles-ci seraient laissées pour compte dans le programme des réformes économiques. Au début, bon nombre d'organismes d'aide s'intéressaient uniquement aux secteurs de leur ressort. Ainsi, les organismes canadiens, telle l'Agence canadienne de développement international (ACDI), se souciaient surtout des conséquences qu'auraient les réformes pour les femmes. Ces organismes ont fait énormément de recherches en 1989 et 1991

pour voir comment les femmes arriveraient à se tirer d'affaire une fois les réformes en vigueur.

En 1990, la Friedrich Naumann Foundation a aussi financé plusieurs études sur les retombées qu'aurait la libéralisation de l'économie pour l'ensemble des petites entreprises. Au cours de réunions informelles, les représentants de la fondation et du GCNPE en sont venus à la conclusion que, mis à part les légères différences qui pourraient exister selon que le propriétaire était un homme ou une femme, toutes les petites entreprises seraient touchées également.

Après plusieurs réunions sans caractère officiel, des ministères ont aussi été invités à prendre part aux débats. Au Zimbabwe, après la conquête de l'indépendance, l'État décidait des orientations et s'attendait à ce que tout le monde s'y soumette. Cette approche pyramidale s'appliquait à l'ensemble des secteurs de l'économie. Que le gouvernement accepte de donner voix au chapitre au groupe consultatif marquait donc un important changement d'attitude.

De toute évidence, le gouvernement avait tiré des enseignements de ses erreurs passées. Par exemple, en 1983, il avait adopté une politique sur les coopératives à laquelle étaient censés se soumettre tant les employés des coopératives que les fonctionnaires de l'État. La politique, conçue par des fonctionnaires et adoptée par le gouvernement, a fait long feu. Bien des choses ont été écrites au sujet de l'échec de cette approche dans l'élaboration de politiques. La participation des employés subalternes de l'État aux délibérations du GCNPE avait pour objectif d'établir un partenariat entre toutes les parties intéressées au développement des petites entreprises.

Pour que naisse la collaboration, il faut d'abord que s'établisse un climat de confiance. Les efforts qui ont été faits par le passé pour inciter les parties en cause à collaborer ont échoué parce que les institutions voulaient que toutes empruntent la même voie. Avec une politique de développement indiquant l'« unique voie à suivre », il restait très peu de place pour qui aurait souhaité recourir à des moyens différents. Les créateurs du GCNPE ont fondé leur approche sur la conviction qu'il est sans doute nécessaire de s'entendre sur les objectifs, mais qu'il n'y a pas lieu de décider comment ces objectifs doivent être atteints et encore moins par qui. Si tout ce qu'on exige des organismes de développement est qu'ils se mettent d'accord sur des principes généraux, la collaboration est possible. Les institutions sont alors libres de s'emprunter les unes aux autres tout élément qu'elles jugent essentiel à l'accomplissement de leur propre mission.

Afin d'établir un climat de confiance parmi ses membres, le GCNPE a tenu des séminaires pour cerner les problèmes de fond correspondant aux domaines où il fallait intervenir. Lors de sa séance inaugurale, en mai 1991, il a établi les grandes lignes de son programme d'action :

- *Problèmes d'ordre financier* — Les petites entreprises ont de la difficulté à obtenir des prêts et du crédit. Les banques ont une attitude négative à l'égard de ce secteur, et il n'existe aucun programme financier valable pour ceux qui, normalement, ne seraient pas admissibles aux prêts bancaires.
- *Problèmes relatifs à la réglementation* — Les problèmes qui se rattachent à l'environnement des petites entreprises ont trait, pour la plupart, aux règlements qui s'appliquent aux entreprises en général et aux petites entreprises en particulier. Les lois et règlements locaux viennent en tête de liste.
- *Problèmes non financiers* — Les problèmes qui ne sont pas d'ordre financier touchent à l'attitude des fonctionnaires qui pourraient s'opposer à des réformes favorisant les petites entreprises par crainte de perdre leur pouvoir, leur influence ou même leur emploi.

Depuis le début, le GCNPE soutient qu'il incombe au gouvernement de mettre en œuvre les programmes de réforme devant être adoptés. Les organisations membres acceptent donc le fait que leur rôle se limite à aider le gouvernement à mener sa tâche à bien. Pour mettre la chance de leur côté, elles ont posé les principes suivants :

- Elles ne s'attribueraient le mérite d'aucune de leurs réussites.
- Elles veilleraient à ce que les initiatives prises à l'égard de questions particulières soient de nature à plaire entièrement à l'organisme compétent en la matière.
- Elles interviendraient ponctuellement plutôt que d'essayer de s'attaquer à tous les problèmes à la fois.

Tout ce qu'entreprendrait le GCNPE serait fait à l'intention, soit du gouvernement, soit des petites entreprises.

Fonctionnement du GCNPE

Pour faire suite à la séance inaugurale, pendant laquelle les problèmes de fond ont été mis en évidence, le groupe a préparé un plan d'action que chaque organisation membre est libre de suivre ou

non. Au cours de réunions qui ont lieu à intervalles réguliers, les membres informent l'assemblée de ce qu'elles font dans le cadre du plan d'action. Ces réunions servent aussi au gouvernement à préciser le genre de soutien qu'il souhaite obtenir des organisations membres dans des cas particuliers. Par exemple, en 1992, il a demandé au GCNPE son appui au chapitre de la déréglementation. Plusieurs organisations membres, dont la Friedrich Naumann Foundation et l'Overseas Development Agency (organisme relevant du gouvernement britannique), travaillent actuellement avec le gouvernement du Zimbabwe en vue de mettre au point une stratégie de déréglementation.

Une autre formule consiste à animer d'importants dialogues sur les politiques en organisant des conférences auxquelles participent chercheurs, fonctionnaires et représentants des petites entreprises. Parmi les sujets abordés, mentionnons la déréglementation (Tager, 1993), le rôle des petites entreprises dans l'économie et les répercussions des monopoles sur ce secteur.

Réussites du GCNPE

Jusqu'à ce jour, le GCNPE a réussi à faire avancer la cause des petites entreprises sur sept points différents :

1. Le GCNPE est le premier réseau qui favorise réellement la croissance et l'essor des petites entreprises ; cette réussite tient sans doute à la flexibilité du réseau. Des arrangements semblables ont échoué en grande partie à cause de leur rigidité et de la nécessité pour les parties d'agir avec conformisme. Le fait que le nombre d'adhérents continue d'augmenter est un signe de la réussite du GCNPE.
2. Le GCNPE est devenu une tribune où s'échangent points de vue et expériences, où les membres peuvent retourner les idées avant de les mettre en pratique. Aux réunions, qui ont lieu tous les deux mois, ils passent en revue les activités des divers intervenants dans le domaine.
3. Dans les premières années qui ont suivi l'accession à l'indépendance, le « syndrome des clans opposés » était très fort chez les fonctionnaires du gouvernement. L'État se considérait comme le défenseur des faibles et des opprimés. Dans bien des cas, les réformes économiques étaient vues comme des moyens de redresser les injustices commises par le passé, la plupart du temps par des Blancs. Le GCNPE a réussi à opérer un rapprochement entre l'État et le secteur privé sur des points qui concernent les petites

entreprises. De plus en plus, les parties en cause se rendent compte que les réformes économiques ne peuvent réussir que dans des situations où les deux antagonistes gagnent.

4. Le GCNPE a effectivement fait pression pour que les choses changent. Grâce à une série de plans d'action, il a été possible de délimiter des champs d'intervention bien précis pour venir en aide à des PME. Par exemple, en août 1992, le GCNPE a appuyé l'idée qu'on abroge le règlement interdisant aux minibus d'assurer le service de navette. Le fait que ce règlement ait effectivement disparu montre bien la valeur d'une action concertée. Parce que l'État, les ONG et le secteur privé peuvent se parler librement à l'intérieur du GCNPE, les propositions font l'unanimité avant même qu'elles ne soient présentées au Parlement. De plus, grâce aux pressions exercées par les organisations membres, une équipe de projet a été formée pour accélérer l'abrogation des règlements qui font obstacle au développement des PME.
5. Peut-être est-ce grâce aux efforts du GCNPE si les PME sont aujourd'hui considérées par un échantillon important de la société comme un moyen valable de développement économique.
6. Le GCNPE a financé de nombreux travaux qui ont contribué à faciliter l'élaboration de politiques. Parmi les réalisations du groupe qui sont dignes de mention à cet égard figure la publication d'études sur les coûts d'observation dans les domaines de la métallurgie, du textile et de la transformation des aliments. En outre, des chercheurs et des personnes ou des groupes qui ont à cœur les intérêts des petites entreprises sont invités de temps à autre à présenter leurs vues sur telle ou telle question de principe. Par exemple, L. Tager, du projet de révision du droit en Afrique du Sud, a soumis à l'attention du GCNPE des mémoires portant sur le processus de déréglementation (comme celui présenté par Tager, 1993) qui ont contribué pour beaucoup à la déréglementation en cours au Zimbabwe.
7. La facilité avec laquelle se transmettent les idées, les politiques et les récits d'expériences parmi les groupes qui s'occupent de la promotion des petites entreprises est l'une des plus belles réussites du GCNPE. Les échanges se font principalement grâce au *SSE News*, bulletin publié tous les deux mois. Tiré à 500 exemplaires, ce bulletin atteint un

vaste auditoire, dont des décideurs. Conférences et séminaires sont d'autres moyens importants de communication. Chacune de ces réunions porte sur un aspect précis du plan d'action. Les organisations membres du GCNPE débattent librement des points qui les préoccupent, et les résolutions prises par elles sont converties en plans d'action ou servent à consolider des plans existants. Ces résolutions sont bien accueillies et par le gouvernement et par les autres institutions qui œuvrent auprès des petites entreprises.

La création du GCNPE a contribué à la mise en place d'un réseau non limitatif ; il importe toutefois de souligner que le groupe n'est qu'un réseau. Le véritable travail commence au moment où les membres s'engagent dans des projets. Le réseau ne peut donc remplacer les efforts de ses membres à qui revient tout le mérite.

Rôle catalyseur du GCNPE

Le GCNPE remplit aussi un rôle catalyseur. Par exemple, en 1992, il avait établi comme objectif prioritaire la déréglementation du secteur des transports. Cette année-là, le gouvernement a nommé un nouveau ministre et secrétaire permanent des Transports. Le gouvernement britannique a, quant à lui, financé une étude sur la réforme du secteur. Le GCNPE a organisé quelques séminaires portant sur la question du transport. En août 1993, des fonctionnaires et des députés zimbabwéens ont accompagné une délégation du groupe consultatif en Afrique du Sud pour qu'ils puissent constater par eux-mêmes l'avancement du processus de déréglementation dans ce pays. Ils se sont dits fort impressionnés par la manière dont l'Afrique du Sud s'y était prise pour déréglementer l'industrie des transports. À leur retour, ils ont soumis à la discussion une modification à la *Loi sur les transports*, et les transports urbains ont été déréglementés.

Le GCNPE n'est de fait qu'une tribune servant à la consultation et à la concertation. Aucune des organisations membres ne peut individuellement s'attribuer le mérite de ses réussites.

Mission future

Jusqu'à ce jour, le GCNPE a concentré son attention sur la mission qu'il s'était donnée de faire bouger le gouvernement. Dans une certaine mesure, les principaux obstacles ont été franchis. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire.

Il manque encore des associations actives auxquelles pourraient adhérer les propriétaires de petites entreprises. Comme nous le faisons remarquer précédemment, il existait avant la proclamation de l'indépendance un grand nombre d'associations importantes pour représenter les petites entreprises. Ces associations visaient toutes le même but : mener la lutte à un gouvernement illégitime qui les privait de leurs droits. Lorsque le nouveau gouvernement a pris le pouvoir, il s'est présenté comme l'autorité légitime qui allait non seulement satisfaire aux besoins de ces différents groupes, mais encore faire valoir leurs intérêts dans l'avenir : ces associations n'ayant alors plus aucune utilité, pourquoi auraient-elles continué d'exister ? L'histoire démontre que ce raisonnement était une erreur. Parmi les associations qui existent, aucune ne défend véritablement les intérêts des petites entreprises. Pour que les réformes économiques favorisent vraiment l'essor de ces entreprises, il importe que celles-ci puissent plaider leur propre cause.

L'existence d'une section de la petite entreprise au sein des ZNCC et de la CZI montre que les grandes entreprises souhaitent réellement contribuer au développement de ce secteur. Une telle initiative, aussi généreuse soit-elle, ne saurait toutefois compenser l'absence d'associations mandatées pour représenter les petites entreprises.

La véritable mission du GCNPE sera donc de faciliter la création d'institutions d'infrastructure locale qui épouseront effectivement les intérêts des petites entreprises. Sans quoi le gouvernement pourrait engager le dialogue avec des institutions qui ne représentent nullement ce secteur. Chose certaine, la solution ne saurait être de négocier individuellement avec des propriétaires de petites entreprises.

Afin d'amener les petits entrepreneurs à prendre part à la concertation nationale sur le développement, des organisations membres du GCNPE financent des colloques à leur intention. L'objectif auquel elles visent n'est pas seulement de permettre aux petits entrepreneurs de s'exprimer clairement sur les problèmes particuliers auxquels ils font face et les solutions qu'ils souhaiteraient voir adopter, mais également de leur offrir une tribune permanente où ils pourront exposer leurs vues avec assurance. Ce ne sera pas une tâche facile. Les personnes qui travaillent dans la petite entreprise ont été victimes d'oppression pendant de longues années ; elles risquent d'éprouver de la méfiance à l'égard de ceux qui, avec la meilleure volonté du monde, pourraient poser des gestes qui viendraient saper ou neutraliser les efforts faits par les petits entrepreneurs eux-mêmes. Elles ont aussi appris à ne pas dire non à l'aide qu'on leur propose, sachant que cela ne mène nulle part.

Le pari consiste donc à gagner la confiance de ces entrepreneurs afin qu'ils puissent réellement contribuer à bâtir l'avenir économique du Zimbabwe. Les personnes qui travaillent dans la petite entreprise ont appris à se débrouiller seules pour survivre. C'est pourquoi il est si difficile aujourd'hui de les convaincre que les gouvernants vont tout faire pour les seconder. Le réseau est la seule formule qui puisse leur venir en aide.

Conclusion

Les changements de cap ne se font pas du jour au lendemain. Chaque pas franchi est un saut dans l'inconnu qui comporte énormément de risques. Il suffit d'une erreur pour détruire tout ce qui a été construit. Pour faire œuvre durable, il faut laisser agir le temps après chaque étape, surtout au commencement. Le GCNPE s'est aperçu que les dirigeants n'aimaient pas qu'on les pousse dans le dos; toutefois, dès qu'ils prennent de l'assurance, ils accélèrent la mesure. En réalité, ils vont tellement vite parfois dans l'adoption de nouveaux programmes que les facilitateurs ont du mal à suivre.

Le degré de réussite des initiatives destinées à venir en aide aux petites entreprises sera plus ou moins élevé selon que les propriétaires d'entreprises y auront mis du leur et auront accepté de former un véritable partenariat avec ceux qui les aident. Malheureusement, les personnes les plus défavorisées se méfient en général de ceux qui leur promettent d'améliorer leur condition. Elles pourraient, par pure politesse, trouver toutes les offres intéressantes. Le GCNPE a encore du chemin à faire avant d'être véritablement accepté des pauvres.

De nombreux faits révélateurs nous incitent à croire que le GCNPE est parvenu à ses fins. Toutefois, sa mission ne sera pas totalement accomplie tant que le secteur de la petite entreprise n'aura pas pris des forces. •

VERS LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PROPICE AU SECTEUR PRIVÉ AU TOGO

E. R. Assignon

*Faculté des Sciences économiques et de gestion,
Centre d'administration des entreprises,
Université du Bénin, Lomé, Togo*

M. Sow

*Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
Lomé, Togo*

Introduction

L'un des faits les plus marquants à travers le monde aujourd'hui, et plus particulièrement dans les pays africains, est le désengagement de l'État de l'activité économique. La politique des sociétés d'État s'étant soldée par un échec dans la plupart des cas, nous assistons aujourd'hui à une nouvelle orientation qui consiste en la revalorisation de l'entreprise privée.

Cette nouvelle orientation dans laquelle se sont engagées les économies africaines demande donc la promotion d'un secteur privé dynamique, efficace, diversifié et compétitif non seulement sur le plan national, mais aussi et surtout sur les plans régional et international. La réalisation de cet objectif nécessite la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures devant encourager le développement et la rentabilité des investissements privés. Cela est indispensable puisque les entreprises africaines, surtout les PME, sont appelées dans cette perspective à prendre la place de l'État et à jouer un rôle moteur de premier plan dans le processus de développement économique et social du continent. Or, jusqu'à présent, un constat s'impose : les PME africaines ne sont pas performantes ; elles connaissent d'énormes problèmes qui freinent, voir empêchent leur développement.

Au Togo, les pouvoirs publics ont mis en place des structures d'appui visant à favoriser le développement du secteur privé afin qu'il prenne la relève des entreprises publiques. Les buts visés ont-ils été atteints ? Quel incidence ces structures ont-elles sur le développement de l'entrepreneuriat national ; les PME y trouvent-elles un environnement propice à leur épanouissement ? Dans les pages qui suivent, nous analyserons quelques-unes de ces structures pour tenter de répondre à ces questions.

Le contexte socio-économique au Togo

Le Togo est un petit rectangle de 56 000 km², coincé entre la république du Bénin à l'Est, le Ghana à l'Ouest, le Burkina Faso au Nord et l'océan Atlantique au Sud. Avec une population de 3 500 000 habitants, le Togo est avant tout un pays agricole et marchand. Il est surtout renommé pour ses *Nana Benz* du marché de Lomé.

Malgré les mutations qu'a connues l'économie togolaise depuis l'indépendance du pays, le secteur primaire contribue encore à un peu plus de 30 % du PIB, comme le montre le tableau 1 ci-dessous. Le secteur secondaire est toujours très peu développé, avec environ le quart du PIB national. À la différence de ces deux secteurs, le secteur tertiaire a connu une certaine croissance et contribue à un peu moins de la moitié du PIB malgré la légère baisse qu'il a accusée vers la fin des années 1980, baisse due à la crise

Tableau 1. Structure du produit intérieur brut (PIB) au Togo, de 1987 à 1991

Secteur d'activité	Contribution au PIB (en %)				
	1987	1988	1989	1990	1991
Primaire					
Productions vivrières	18,22	19,05	19,56	n.d.	n.d.
Cultures d'exportation	4,08	3,42	3,79	n.d.	n.d.
Total (secteur primaire)	32,37	32,89	33,24	33,91	33,70
Secondaire					
Industries extractives	7,46	8,97	8,82	n.d.	n.d.
Industries manufacturières	6,38	6,24	6,64	n.d.	n.d.
Bâtiments et travaux publics	3,98	3,42	3,12	n.d.	n.d.
Total (secteur secondaire)	20,33	21,83	22,46	21,63	22,66
Tertiaire					
Commerce, restauration et hôtellerie	24,70	23,59	23,13	n.d.	n.d.
Transports	6,33	5,97	5,80	n.d.	n.d.
Services publics	9,77	9,34	9,00	n.d.	n.d.
Total (secteur tertiaire)	47,30	45,28	44,30	44,46	43,63

Source : Données tirées du Cadre macro-économique, document publié par le ministère de l'Économie et des Finances.

Nota : n.d. = non disponible

économique que traverse le monde entier. Comme l'indique le tableau 1, le commerce, la restauration et l'hôtellerie sont les activités les plus développées. C'est ce qui fait dire que le Togo est un pays marchand.

Pour pallier cette faiblesse du secteur secondaire dans le pays, et surtout pour permettre d'accroître la contribution du secteur industriel au PIB national ou, plus précisément, pour favoriser la promotion du secteur privé, plusieurs mesures ont été prises par les pouvoirs publics. Voyons d'abord si les formalités d'installation des entreprises permettent ou non d'atteindre cet objectif.

Cadres administratif et fiscal

Les formalités d'installation

Les formalités d'installation constituent la phase préliminaire par laquelle un promoteur concrétise son idée de création d'entreprise. Ces formalités doivent être remplies en quatre étapes, chacune nécessitant, respectivement, des déplacements à six, sept, cinq et un endroits différents. D'après un document de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), les formalités d'installation au Togo sont fastidieuses et coûteuses. En effet, dans le meilleur des cas, il faut 62 jours et dépenser au moins 60 000 FCFA (en 1994, 570 FCFA, ou xof, valaient 1 \$ US, ou 1 USD) pour créer une entreprise individuelle dont le capital social est de 700 000 FCFA (1 FF valant 50 XOF, ces dépenses représentent 1 200 FF sur un capital de 14 000 FF). Il faut donc dépenser en formalités administratives au moins 9 % du capital. Le promoteur est donc pénalisé par l'obligation de payer des impôts avant même le démarrage de son activité.

De toute évidence, il existe de véritables freins à l'installation des entreprises au Togo. Pour contourner ces formalités, plusieurs promoteurs préfèrent s'installer de façon informelle. Ces formalités et exigences administratives coûtent cher au promoteur en fait de temps, quand on songe qu'en Floride, par exemple, il faut trois heures et demie pour enregistrer une petite entreprise (de Soto, 1989).

La fiscalité

Avant même que le promoteur togolais ait les autorisations nécessaires pour son installation, il doit commencer à payer certains impôts par anticipation. D'après les agents du service des impôts,

plusieurs petites entreprises « disparaissent dans la nature » une fois les formalités légales de constitution terminées ; aussi, pour prévenir cet état de fait, le paiement par anticipation de la patente (taxe professionnelle) est-elle obligatoire.

De façon générale, une entreprise paie l'impôt sur les profits qu'elle a réalisés au cours d'un exercice. Le taux normal de cet impôt est de 40 % au Togo. Or, il est internationalement reconnu que le paiement de l'impôt pose toujours un petit problème au contribuable. Puisque le montant de l'impôt sur les sociétés est proportionnel au profit dégagé à la fin de l'exercice, d'après le service des impôts, plusieurs entreprises échappent au paiement de cet impôt parce que leurs activités se soldent régulièrement par une perte ou par un profit trop faible (Dans nos recherches, il nous est souvent arrivé de recueillir deux bilans différents sanctionnant le même exercice pour la même entreprise. Cherchant une explication, nous avons constaté qu'il est courant de voir les entreprises produire deux ou trois bilans différents pour un même exercice : un pour les propriétaires [c'est le seul qui reflète la réalité de la situation de l'entreprise], un pour le banquier et un pour le service des impôts). Pour contourner ce phénomène devenu pratique courante, l'État a imposé à toutes les entreprises régulièrement établies, le paiement d'un impôt minimum forfaitaire (IMF) variant entre 1,5 et 3 % du chiffre d'affaires, quels que soient les résultats d'exploitation (ministère de l'Économie et des Finances du Togo, 1983). En principe, cet impôt constitue un acompte sur l'impôt sur les sociétés ou l'impôt sur le revenu. À la fin de l'exercice, si ce montant est inférieur à l'impôt dû, l'entreprise paiera l'impôt normal ; dans le cas contraire, c'est l'IMF qui sera retenu.

Le paiement de cet impôt minimum forfaitaire entraîne la destruction progressive de l'entreprise qui a des problèmes de rentabilité, surtout si elle connaît plusieurs exercices successifs de résultats négatifs. La conséquence directe de cette situation est la réduction progressive de son capital qui sert alors de ressource pour payer l'impôt. À la longue, l'entreprise risque de voir son équilibre financier fondamental rompu. Si elle avait accès au crédit bancaire, elle pourrait difficilement continuer, à moins que le ou les propriétaires n'y injectent des capitaux frais pour rétablir l'équilibre financier. Or, lorsqu'on connaît la situation du promoteur togolais, on comprend sans difficulté qu'une PME assujettie à l'IMF court le risque de disparaître à long terme si sa rentabilité ne couvre pas toujours le montant de cet impôt.

En 1990-1991, 996 entreprises ont été répertoriées par la Direction de la statistique (ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire, 1991) : 262 entreprises commerciales (26,31 %) ;

525 entreprises de services (52,71 %) ; 103 entreprises hôtelières (10,34 %) et 106 entreprises industrielles (10,64 %).

Ces statistiques confirment que les activités commerciales, hôtelières et de services constituent l'essentiel (79 %) du tissu économique togolais hors secteur primaire ; ce sont des secteurs dans lesquels il n'est pas nécessaire de faire de gros investissements. Or, comme toute petite entreprise (Cloutier, 1973 ; Robidoux et Garnier, 1973 ; Deeks, 1976), les PME togolaises se préoccupent de résultats à court terme. En effet, au cours d'une recherche pour le compte de la Communauté européenne (CE, 1991), des chefs d'entreprise soutiennent que, compte tenu de certaines contraintes qui pèsent sur eux, ils ne pourraient se permettre de se lancer dans des affaires dont les résultats se feraient attendre ; par ailleurs, l'origine des fonds mis dans l'affaire est telle que si les profits se faisaient attendre, l'entrepreneur risquerait d'avoir des problèmes avec ses bailleurs de fonds qui ne sont pas nécessairement des banquiers. Dans ces circonstances, on comprend aisément que l'imposition de l'IMF à toutes les entreprises n'est qu'un facteur supplémentaire pouvant pousser les PME togolaises vers la faillite très vite, surtout celles qui sont plus fragiles. Par exemple, dans une recherche en cours sur les sociétés conjointes au Togo, entre 1980 et 1991, 590 sociétés en entreprises conjointes avec des partenaires français, notamment, ont été enregistrées au ministère du Commerce et des Transports ; lorsqu'on a voulu les retracer, on a constaté qu'il ne reste plus que 150 sociétés en activité, soit environ 25 %. Cette recherche, menée par notre équipe locale du Réseau Entrepreneuriat de l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française — Université des réseaux d'expression française (AUPELF-UREF), nous éclairera davantage sur toutes les raisons ayant poussé ces entreprises à fermer.

Il est à noter que le registre du ministère du Commerce et des Transports renseigne seulement sur la nature des sociétés qui ont été constituées ; il n'est pas à jour quant aux sociétés en activité. Sur les 590 entreprises conjointes, seules les 150 en activité sont répertoriées parmi les 996 recensées par la Direction de la statistique (ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire du Togo, 1991).

L'institution de cet impôt permet certes à l'État de réduire son manque à gagner en impôt sur les sociétés, mais elle constitue un frein très puissant au développement du secteur privé togolais. D'après le Conseil national du patronat (CNP), « dans le contexte économique actuel, cet impôt constitue un appauvrissement des entreprises et compromet leur avenir » (CNP, 1991, p. 14).

Le code des investissements

Le code des investissements a été introduit dans le système économique du Togo en 1965, à titre surtout d'instrument d'incitation et de promotion des investissements industriels. « Il constitue un acte juridique, fiscal et financier par lequel l'État prend l'engagement de renoncer à certaines de ses prérogatives, pendant une durée déterminée » (Togo, 1989). Ce code vise à attirer des investisseurs vers les secteurs productifs du pays, en leur offrant des conditions économiques favorables à l'exercice de leurs activités.

Dans ses trois premières versions, les secteurs d'activité admissibles aux avantages du code des investissements n'étaient pas favorables aux PME nationales, mais plutôt aux entreprises étrangères en général. Toutefois, les investisseurs nationaux pouvaient être favorisés dans trois secteurs :

- Les entreprises de cultures industrielles, les entreprises de pêche et les entreprises connexes pouvaient attirer des investissements de PME nationales, mais jusqu'à ce jour, elles relèvent du secteur non structuré. Il y a eu des tentatives d'organisation en ce qui concerne les entreprises de cultures industrielles en coopératives, mais elles ont rapidement disparu à cause d'énormes problèmes de gestion.
- Les entreprises de transport, bien qu'elles soient en grande partie maîtrisées par les nationaux, ne sont pas suffisamment organisées pour pouvoir remplir les conditions du code des investissements d'agrément et bénéficier de ses avantages. Il existe toute une région dans le pays (habitée par le peuple Tem) dans laquelle la majeure partie des investissements est injectée dans le secteur du transport. Cet investissement est souvent le fait de riches *El Hadj* qui ne se constituent que rarement en entreprise formelle. De fait, ce secteur a été supprimé après la seconde révision du code, alors que le port autonome de Lomé était en pleine expansion. Ce port dessert les pays sahéliens tels que le Burkina Faso, le Niger et le Mali ; son développement devrait en principe favoriser la création d'entreprises de transport pour profiter du marché du transport des produits vers les pays enclavés et en provenance de ces derniers.
- Les sociétés immobilières à caractère social sont sans aucun doute un domaine qui aurait pu attirer le secteur privé, tellement les besoins en logements sociaux sont énormes dans le pays. Mais la rentabilité n'y est pas

immédiate. Les PME nationales qui voudront y investir auront besoin, pour survivre, de conditions spéciales que le code n'offre pas.

Cependant, la nouvelle version de ce code, promulguée en octobre 1989 (Togo, 1989), offre de réelles possibilités aux PME togolaises. Ainsi, de nouveaux secteurs y ont été inclus spécialement pour stimuler l'entreprise privée nationale : l'entretien de l'équipement industriel, le conditionnement des produits du cru et l'artisanat de production.

À cause de sa lourdeur et de son inefficacité, ce code des investissements « n'intéresse pas les entreprises » (CE, 1991, p. 41). La preuve en est que, depuis 1989, deux entreprises seulement ont été agréées et deux autres dossiers sont en cours d'études (CE, 1991). (D'après les auteurs, les promoteurs attendent que le code fasse d'abord ses preuves. Malheureusement, il ne pourra en être ainsi que si des entreprises venaient à être agréées.) De 1969 à 1985, seulement une vingtaine de PME nationales ont pu être agréées, soit moins de deux entreprises par an.

Ce code pourrait être un très bon instrument de promotion et de performance pour les PME s'il était pratique, efficace et simple d'application. Si, de plus, il était ouvert aux domaines traditionnels d'action des promoteurs togolais, il aurait pu favoriser la transformation des innombrables microentreprises à peine viables qui existent dans le pays en de véritables petites entreprises mieux organisées et probablement plus rentables.

Les domaines couverts n'ont pas permis d'attirer les investisseurs du Togo, ni même d'autres pays africains : soit ils n'y ont vu aucun intérêt ou, comme le disait un chef d'entreprise, les conditions à réunir étaient hors de portée des nationaux et les procédures de constitution en société, trop lourdes. Peut-être aurait-il fallu des mesures d'accompagnement spéciales, des procédures simples et vraiment incitatives pour intéresser les investisseurs nationaux. Il aurait fallu aussi probablement une campagne d'information mieux orchestrée pour les aider à percevoir l'utilité du code d'investissement.

La protection douanière

Un des moyens pour favoriser la survie et le développement du secteur privé national réside dans la protection douanière qui lui est offerte. Or, tout le monde s'accorde pour reconnaître que le secteur des douanes au Togo est à réorganiser. D'après les opérateurs financiers, la tarification douanière augmente considérablement le prix de revient des produits importés : non seulement les

formalités douanières sont longues et coûteuses, mais aussi les tarifs varient en fonction des relations des entrepreneurs avec les douaniers. Cette situation favorise un certain nombre d'entreprises dont les propriétaires sont particulièrement habiles. De fait, elle profite beaucoup plus aux entrepreneurs étrangers installés au Togo. En effet, il n'est pas rare de voir deux commerçants importer les mêmes produits à des tarifs douaniers différents.

Cadre institutionnel

Le Fonds de garantie des crédits aux entreprises togolaises

Le Fonds de garantie des crédits aux entreprises togolaises (FGCET), géré par la Société nationale d'investissement (SNI), « a pour objet de promouvoir l'initiative privée nationale en facilitant, par la garantie qu'il délivre, l'accès des entreprises togolaises aux crédits nécessaires à leur développement » (SNI, 1980, p.1). À ce titre, « il intervient en accordant sa garantie aux crédits consentis aux sociétés et aux personnes physiques de nationalité togolaise par les établissements bancaires, les organismes financiers et les fournisseurs installés ou non au Togo » (SNI, 1980, p. 2). Il intervient également en donnant une contre-garantie aux engagements par signature pris par les établissements bancaires en faveur de ces mêmes entreprises togolaises.

Voilà une excellente initiative pour encourager la création et le développement de PME nationales ; seulement, la conception même du fonds n'offre rien d'incitatif aux banquiers et aux établissements financiers. En effet, le fonds n'offre qu'une garantie supplétive, ce qui signifie en clair que les banquiers n'y auront recours qu'après avoir démontré l'incapacité de leurs clients à honorer leurs engagements. En définitive, on peut dire que le fonds était mort-né. Par ailleurs, les entreprises qui y ont eu recours devaient, pour bénéficier de cette garantie, remplir plusieurs conditions et se plier à un certain nombre de contraintes, notamment, accepter par écrit le principe de contrôle par la SNI à tout moment de l'affaire et consentir que les crédits obtenus soient utilisés conformément aux conditions fixées par le comité de gestion du FGCET. Or, les entrepreneurs togolais préfèrent souvent exploiter une entreprise individuelle plutôt qu'une société, pour la simple raison qu'ils n'aiment pas voir d'autres personnes s'immiscer dans leurs affaires. Résultat : le FGCET ne peut profiter à beaucoup d'entreprises, alors qu'elles ont presque toutes des besoins financiers énormes.

Nous avons approché quelques entrepreneurs togolais (20, pour être exact) pour savoir ce qu'ils pensent du FGCET. La majorité

(75 %) souhaiteraient que ce fonds soit réactivé (ce qui rejoint le souhait du patronat togolais), mais que les modalités d'accès soient changées. Ils estiment que, si la SNI juge qu'un dossier est admissible, elle devait faire confiance au promoteur dans l'utilisation des fonds mis à sa disposition et ne pas faire le gendarme. Le FGCT est en réorganisation et doit être réactivé dès que le pays retrouvera sa stabilité politique.

Le Fonds national d'investissement

Le Fonds national d'investissement (FNI) a été créé en vue d'encourager les entreprises à investir. La contribution exigée (0,5 % du chiffre d'affaires annuel) est versée à la SNI contre la délivrance d'un certificat FNI. Pour bénéficier du remboursement de cette épargne forcée, les entreprises sont tenues de faire, dans un délai de deux ans, un investissement égal à trois fois le montant du certificat. Autrement, les cotisations sont transformées en obligations FNI pour une durée de 40 ans, au taux de 3 %.

À l'origine, le FNI avait été créé pour forcer les entreprises étrangères à investir une partie de leurs profits dans le pays. Mais, dans la pratique, toutes les entreprises sont soumises à ce prélèvement.

Ces obligations correspondent en fait à un blocage pur et simple des fonds pour la durée de vie des obligations. Étant donné les difficultés financières que connaissent les PME, leur participation au FNI pose de sérieux problèmes. En effet, en raison d'un manque permanent de liquidités, la majorité des PME recourent à des découverts bancaires pour payer cette contribution (CNP, 1991, p. 16). Or, le taux pratiqué sur ces découverts varie de 14 à 16 %.

Les conditions d'accès au FNI, loin de favoriser le développement du secteur privé, constituent plutôt un handicap. Le FNI a fait long feu, sa logique étant contraire à toutes les théories financières. Comment peut-on, dans une économie où le capital est rare, emprunter à 14 % pour placer le prêt à 3 % pendant 40 ans ? Comment l'entreprise peut-elle financer la différence de taux, sinon en puisant dans ses propres ressources ? Même si l'entreprise ne recourt pas à l'emprunt bancaire pour payer le FNI, comment les gestionnaires peuvent-ils justifier le placement de l'avoir des propriétaires de l'entreprise à 3 %, alors qu'un placement sans risque peut lui rapporter entre 7 et 8,5 % ? Devant un pareil constat, on est tenté de donner raison aux entrepreneurs qui disent que le FNI est un impôt.

Les PME togolaises (surtout celles qui connaissent une certaine prospérité) finiront à la longue par accumuler en certificats

FNI des sommes supérieures à leur capital social, alors qu'elles continueront d'avoir un besoin crucial de capitaux pour financer leur fonds de roulement.

Dans les pays en développement, la priorité devrait plutôt être la mobilisation de l'épargne au profit du secteur privé et la meilleure utilisation possible qu'on puisse en faire. Les mécanismes visant à soustraire à ces entreprises le peu de ressources dont elles disposent devraient être évités. L'intention, dans la création du FNI, est sans doute louable, mais son mode de fonctionnement contribue à l'asphyxie des PME nationales.

Conclusion

Cette analyse, qui ne touche que quelques-unes des structures visant à stimuler le secteur privé togolais, montre à l'évidence que la politique publique a plutôt une incidence négative sur la promotion de l'entrepreneuriat au Togo. De fait, le système comporte bien des freins. La complexité des procédures administratives, l'inadaptation de certains textes aux réalités vécues par les promoteurs, la non-conformité et la non-uniformité dans l'application des textes par les fonctionnaires ne rendent pas la vie facile aux opérateurs financiers. Loin d'encourager et de promouvoir le développement du secteur privé au Togo, cet environnement contribue plutôt à son étouffement.

Le cadre institutionnel établi au Togo est peut-être favorable au développement de l'entreprise, mais alors il ne s'agit pas de n'importe quelle entreprise. Le secteur privé national, formé surtout de PME, n'y a pas sa place.

Cette situation a plutôt favorisé l'éclosion du secteur informel. Ainsi, la plus grande partie des échanges avec les pays de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), voire avec le reste de l'Afrique, se font dans le secteur non structuré ; la part des PME officiellement établies y est insignifiante : il suffit de consulter les statistiques officielles pour le constater. Habituellement, ces échanges sont assurés par les femmes du marché de Lomé [les *Nana Benz*]. Nous avons approché deux d'entre elles, de jeunes dames dans la trentaine qui vendent des marchandises diverses (allant des tissus aux produits alimentaires en passant par la lingerie fine). La première, dont les clientes se trouvent principalement en Afrique centrale, leur livre à chaque voyage en moyenne 5 millions de FCFA de produits. La seconde se ballade entre le Togo, le Bénin et la Côte d'Ivoire ; à chaque voyage, ses achats représentent de 6 à 10 millions de FCFA. Si chacune de ces

femmes effectue au moins un voyage par mois, elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 60 à 120 millions de FCFA.

À chacun de leur passage à la douane, les douaniers les rançonnent à un taux variant entre 5 et 10 % sur le montant de FCFA qu'elles transportent sur elles (à Abidjan, le taux est de 10 %). Or, dans les textes régissant les rapports entre les pays de la CEDEAO, il n'existe aucune loi autorisant les douaniers à effectuer de tels prélèvements sur les commerçantes pour leur propre compte puisqu'aucun reçu n'est délivré à ces dernières.

Donc, sur leur chiffre d'affaires annuel, elles payent au moins de 6 à 12 millions en pourboire aux douaniers. Si les formalités d'installation étaient plus simples et plus faciles, si le taux de l'impôt était fixé à un niveau plus raisonnable, et si les règlements étaient moins contraignants, ces commerçantes trouveraient peut-être plus d'intérêt à s'établir officiellement comme propriétaires de PME, ce qui permettrait à l'État d'en tirer de nouvelles ressources.

À la lumière de tout ce qui précède, on comprend mieux pourquoi les activités des *Nana Benz* sont très développées. Elles se contentent de rester dans le secteur informel au lieu d'officialiser leurs affaires. Leur rayonnement est tel qu'elles sont prêtes à affronter la concurrence du marché communautaire de la CEDEAO, contrairement aux PME du secteur structuré. Actuellement, ce sont ces commerçantes qui donnent un contenu concret à la CEDEAO.

Malgré toute sa bonne volonté, l'État n'a pas réussi à atteindre son objectif. Notre analyse des textes de loi montre que l'État s'intéresse vraiment à la promotion du secteur privé. Cependant, les changements et les mesures qui s'imposent ne sont pas encore évidents. L'inadaptation des textes administratifs au contexte social du pays compromet sérieusement l'épanouissement de l'entrepreneuriat togolais.

Pour permettre aux PME nationales d'être plus compétitives, le gouvernement devra réviser ses textes dans l'optique de l'intégration régionale et se concerter avec le secteur privé afin d'élaborer une politique de promotion des PME plus incitative et plus cohérente de manière à concilier les intérêts des uns et des autres.

La somme du savoir-faire et de connaissances des PME togolaises en matière commerciale semble être mal exploitée. Malgré la pléthore des structures d'assistance et de promotion, qu'il s'agisse d'un projet de la Banque mondiale ou de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) ou encore des diverses initiatives prises pour améliorer l'environnement de la PME au Togo, les PME togolaises ne s'en sont pas mieux portées.


Il ressort de ce constat qu'il faut réviser l'approche en matière de promotion et d'assistance à l'entreprise togolaise afin de lui permettre de rentabiliser son investissement. Il faut également la coordination des interventions dans ce domaine comme vise à le faire le projet de création de La Maison de l'entreprise, en voie de préparation. Des sommes considérables ont été investies à ce chapitre, mais sans grand résultat tangible, notamment en raison du manque de concertation et de consolidation des interventions. En outre, la situation politique qui sévit au pays depuis trois ans ne facilite pas les choses.

Pour améliorer cette situation, une analyse d'envergure a été entreprise en vue de mettre sur pied un programme-cadre de gestion du développement industriel dont les principaux objectifs sont les suivants :

- régler les problèmes institutionnels ;
- créer un mécanisme de financement des PME plus dynamique ;
- étudier les divers moyens de rentabiliser les investissements ;
- contribuer à l'essor des PME ;
- exploiter les ressources locales ;
- établir une zone franche de transformation pour l'exportation.

Malgré la faible incidence des diverses initiatives, toutes les conditions sont théoriquement réunies pour promouvoir le secteur privé au Togo. Il reste surtout à adapter les textes administratifs au contexte du moment et à sensibiliser davantage les agents de l'État à la nécessité de faire montre d'une conscience professionnelle plus aigüe dans l'exercice de leurs fonctions. *

Partie III



**Réforme
de la
réglementation**



INFLUENCE DU CADRE LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET FISCAL SUR LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Donald C. Mead

*Département des Sciences économiques, Michigan State University,
East Lansing, Michigan, États-Unis¹*

Introduction

La création d'emplois est, pour les pays d'Afrique, l'un des paris les plus importants de l'heure. Étant donné que l'agriculture traditionnelle est un secteur quasi saturé et que, dans le secteur public et les grandes entreprises privées, les possibilités d'emploi stagnent ou diminuent, on s'interroge sur la capacité des petites entreprises d'offrir des emplois productifs à un nombre croissant de personnes en quête de travail.

Les initiatives et les programmes visant à favoriser la croissance des petites entreprises s'adressent généralement à l'un des groupes suivants : les entreprises de création récente ou en voie de formation ; les entreprises établies qui luttent pour survivre et peut-être aussi prendre un peu d'extension ; les petites entreprises qui tentent de passer dans la catégorie des entreprises moyennes. Ces trois groupes ont le potentiel qu'il faut pour contribuer, chacun à sa manière, à la création d'emplois. Chacun fait également face à des obstacles et à des problèmes différents.

Nous nous intéresserons, dans les pages qui suivent, à quelques-uns des modèles de croissance de l'emploi qu'on observe dans les petites entreprises et les microentreprises ainsi qu'à la manière dont l'environnement stratégique, en particulier le cadre législatif, réglementaire et fiscal (CLRF) mis en place par les dirigeants des pays d'Afrique méridionale, influe sur cette

1. L'auteur est également codirecteur de la recherche sur la croissance et la dynamique des microentreprises dans le cadre du projet GEMINI.

dynamique des entreprises. Nous examinerons d'abord la situation des entreprises naissantes, puis nous tâcherons de déterminer quels sont les facteurs qui ont entraîné la fermeture prématurée de certaines d'entre elles. Nous verrons ensuite trois modèles de croissance différents parmi les entreprises établies, en faisant la distinction entre les obstacles qui se dressent sur la route des entreprises qui réussissent à prendre un peu d'extension et ceux auxquels font face les entreprises qui se préparent à passer dans la catégorie des entreprises moyennes. Enfin, nous ferons un résumé de nos constatations.

Les entreprises naissantes

Pendant longtemps, la plupart des nouveaux emplois dans les petites entreprises d'Afrique méridionale ont été générés par l'implantation de nouvelles entreprises. Des études révèlent que de 75 à 80 % de tous les emplois qui existent dans les petites entreprises ont été créés au moment où l'entreprise a vu le jour (le reste étant le résultat de l'extension prise ultérieurement par l'entreprise). Cette augmentation du nombre d'emplois attribuable à l'établissement de nouvelles entreprises offre plusieurs caractéristiques importantes :

- Le pourcentage d'entreprises naissantes est assez élevé : près de 14 % par année au Zimbabwe, entre 1981 et 1989, chiffre estimatif qui donne sans doute aussi une bonne idée de la situation dans d'autres pays de la région. Contrairement à ce que certains ont pu prétendre, les petites entreprises naissantes en Afrique méridionale ne sont pas une denrée rare.
- La plupart des petites entreprises nouvellement établies sont vraiment toutes petites ; elles sont situées en milieu rural et dépendent très largement de l'entrepreneur lui-même et de membres de la famille qui travaillent bénévolement.
- Beaucoup de jeunes entreprises disparaissent rapidement ; le taux d'abandon chez les petits entrepreneurs est, en effet, très élevé.
- Le nombre des emplois générés par l'implantation de nouvelles entreprises varie considérablement d'une année à l'autre.

Les analyses en cours permettront de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'importance de la création d'emplois attribuable à

l'établissement de petites entreprises est inversement proportionnelle à la croissance macroéconomique ; autrement dit, les nouvelles entreprises seraient peu nombreuses à voir le jour lorsque tout va bien, mais plus nombreuses lorsque la situation macroéconomique est difficile. Si l'hypothèse se confirme, on serait fondé à croire que l'absence d'occasions meilleures constitue pour beaucoup de nouveaux entrepreneurs un stimulant important.

Dans quelle mesure le CLRf a-t-il une influence sur le nombre de microentreprises à voir le jour ? Il semble que ce soit dans une très faible mesure en ce qui concerne ce type d'entreprises.

Deux séries de données viennent corroborer cette affirmation. La première vient d'une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) portant sur les effets des lois et règlements sur les petites entreprises et les microentreprises du Swaziland et du Niger (Joumard *et al.*, 1992). Selon les auteurs de l'étude, environ la moitié seulement des entreprises de cette catégorie au Swaziland et les deux tiers d'entre elles au Niger possèdent les certificats d'enregistrement et les permis d'affaires requis. Les auteurs ont choisi ces deux pays en partie parce qu'ils s'attendaient à ce que les conditions d'enregistrement soient beaucoup plus difficiles à remplir en Afrique francophone qu'en Afrique anglophone. Après avoir pris en considération d'autres variables clés (emplacement, taille et secteur), ils se sont toutefois aperçus que la probabilité d'enregistrement était sensiblement la même dans les deux pays.

Dans un sondage réalisé aux fins de l'étude, on a demandé aux entrepreneurs qui s'étaient procuré les permis exigés s'ils avaient eu beaucoup de difficulté à les obtenir. À ceux qui ne les avaient pas, les sondeurs ont demandé pourquoi ils n'étaient pas enregistrés et si cela leur avait causé des ennuis. Pour ceux qui s'étaient fait enregistrer, le prix de l'opération avait été étonnamment bas. Au Swaziland, par exemple, les requérants avaient attendu 2,2 mois en moyenne avant de recevoir leur permis ; pour plus de la moitié des requérants, l'attente n'avait pas dépassé un mois. Les démarches faites par les entrepreneurs pour obtenir leur permis ne leur avaient pris que 2,3 heures en moyenne. Au Niger, le temps d'attente et la durée des démarches avaient été encore plus courts. Voilà toute une différence par rapport aux 289 jours (!!) que prend l'enregistrement d'une entreprise non structurée au Pérou (de Soto, 1989). Bien entendu, l'obtention d'un permis entraîne généralement d'autres obligations (notamment celle de payer des impôts) ; toutefois, le coût d'opération qui se rapporte spécifiquement à l'enregistrement n'est guère élevé.

Parmi les entrepreneurs sans permis, une poignée seulement ont déclaré avoir eu des problèmes. Quelques-uns d'entre eux auraient souhaité annoncer leurs produits, mais n'ont pu le faire, faute de permis. Un petit nombre s'est vu refuser un prêt bancaire (alors que d'autres n'ont même pas pu ouvrir de comptes). Pour la plupart, cependant, le fait de ne pas avoir eu de permis ne semble pas avoir beaucoup tiré à conséquence.

Dans le même sondage toujours, on a posé aux propriétaires d'entreprises deux questions au sujet des problèmes auxquels ils s'étaient heurtés au moment de créer leur entreprise. Premièrement, ils devaient indiquer les problèmes les plus sérieux et, deuxièmement, préciser le genre de difficultés auxquelles avaient donné lieu la réglementation et les charges fiscales. En réponse à la première question, seulement 5 % des répondants au Niger et 2 % au Swaziland ont dit que le CLRF avait été le plus gros obstacle à surmonter. Quant aux problèmes découlant de la réglementation et des charges fiscales mises en place par l'État, 88 % des répondants au Niger et 78 % au Swaziland ont déclaré n'avoir eu aucun problème de ce côté-là.

La deuxième série de données provient d'enquêtes dont les résultats ont été dévoilés par Liedholm et Mead (1993). Pour les besoins de ces enquêtes, environ 3 500 propriétaires d'entreprises réparties dans six pays d'Afrique méridionale ont rempli des questionnaires où ils devaient nommer les problèmes les plus importants auxquels ils avaient dû faire face tout au début. Les renseignements obtenus figurent dans le tableau 1.

L'élément qui a le plus frappé Liedholm et Mead (1993), c'est que très peu de petites entreprises naissantes ont dit considérer les charges fiscales et les règlements de l'administration publique comme un problème sérieux. Les résultats de l'enquête, tout comme ceux de l'étude réalisée par l'OCDE, donnent à penser que les obstacles et les problèmes qu'ont à surmonter les très jeunes entreprises relèvent beaucoup plus des marchés et de la demande, ou encore de l'actif net à court terme, des facilités de crédit et des finances que des charges fiscales, des permis et des autres sphères de réglementation administrative.

L'Afrique du Sud est une exception, du moins en partie, et son cas mérite d'ouvrir une parenthèse. Avant le milieu des années 1980, la réglementation régissant les activités économiques dans les *townships* d'Afrique du Sud était extrêmement restrictive (Liedholm et McPherson, 1991). Beaucoup d'activités économiques étaient prohibées, notamment la fabrication, le commerce de gros et les activités financières ; la loi interdisait aux Noirs d'être propriétaires de locaux à usage non résidentiel et de vendre leurs

Tableau 1. Problèmes que disent avoir affrontés microentreprises et petits entrepreneurs au moment du démarrage

Type de problème	Répondants (%)					
	Botswana	Lesotho	Malawi	Afrique du Sud	Swaziland	Zimbabwe
Fonds de roulement, crédit et finances	52,0	21,2	41,0	35,3	51,2	32,9
Marchés et demande	16,7	37,9	23,5	28,1	21,6	23,3
Intrants, matériel et outillage	6,0	12,2	13,5	6,9	9,0	25,6
Impôts, permis et autres règlements d'admin. publ.	2,0	1,5	5,5	10,9	4,0	3,7
Autres*	23,3	27,3	16,5	18,3	14,0	15,0

Source : Liedholm et Mead (1993, tableau A-1).

* Les problèmes divers les plus importants mentionnés par les entrepreneurs sont les locaux et les aires de travail, les transports et la main-d'œuvre.

produits à l'extérieur des *townships*. Bien qu'un grand nombre de ces restrictions aient aujourd'hui disparu, elles rappellent le contexte dans lequel beaucoup de petites entreprises ont démarré.

Les restrictions imposées aux entreprises naissantes par les autorités d'autres pays d'Afrique méridionale reposent sur deux principaux motifs : la volonté de circonscrire l'activité des petites entreprises à certains lieux et celle de faire respecter les règles d'hygiène. Il n'est pas rare que la police, dans certains de ces pays, mène des opérations de ratissage en vue de déloger des personnes qui font des affaires dans des « lieux interdits ». Parfois, de telles mesures traduisent simplement le désir des décideurs d'assurer le maintien de l'ordre. Dans d'autres cas, elles visent à protéger les commerçants établis contre la concurrence des marchands du secteur non structuré. Bien que l'imposition de mesures d'hygiène soit légitime, en particulier à l'égard des entreprises qui font le commerce d'aliments cuisinés, il y a tout de même le risque que cela devienne un moyen déguisé de protéger les entreprises établies (par exemple, lorsqu'on interdit la vente de vêtements usagés sous prétexte qu'ils représentent un danger pour la santé).

Il faut dire que ces questionnaires n'ont été distribués qu'à des entreprises établies. Il serait certainement possible de trouver des personnes qui n'ont pu mettre sur pied leur entreprise à cause du CLRF. Bien que la proportion d'entreprises naissantes ait été passablement élevée ces dernières années en Afrique méridionale, elle aurait pu l'être encore plus si les obstacles qui découlent de la réglementation n'avaient pas été aussi nombreux. Voilà qui est particulièrement vrai pour les entreprises un peu plus grandes ou celles qui auraient voulu s'implanter dans un secteur de production ou sur un territoire assujetti à une réglementation plus sévère. Il y a donc tout lieu de croire que le CLRF n'est pas un problème qui touche l'ensemble des entreprises naissantes, mais seulement celles qui sont d'une certaine taille, qui appartiennent à certains secteurs de production ou qui cherchent à s'implanter sur certains territoires. Pour la plupart des petites entreprises de création récente, le CLRF ne semble pas avoir représenté une grosse difficulté.

La capacité de survie

Dans les pays en développement du continent africain, tout comme dans les pays industrialisés, nombreuses sont les petites entreprises qui disparaissent peu après leur démarrage. Malheureusement, les estimations visant à déterminer le taux d'abandon des petites entreprises établies depuis peu sont très imprécises. Des enquêtes en cours au Zimbabwe et en République dominicaine vont

permettre d'évaluer de façon plus précise le taux d'abandon des petites entreprises dans les pays en développement. Il existe, toutefois, des études qui peuvent d'ores et déjà nous éclairer sur les motifs de fermeture des petites entreprises nouvellement établies.

Les renseignements que nous possédons à ce sujet proviennent de données d'enquête obtenues auprès de chefs de petites entreprises ayant dû fermer pour de bon (Liedholm et Mead, 1993). On a demandé aux anciens propriétaires de donner le principal motif d'abandon. Les réponses figurent dans le tableau 2.

Le tableau 2 montre que, dans la plupart des pays, entre le quart et le tiers des abandons sont attribuables à une meilleure occasion d'affaires ou à des raisons de convenance personnelle. Dans bien des cas, donc, il ne faut pas y voir un signe d'échec.

Sauf au Kenya, une petite proportion seulement des fermetures définitives est directement attribuable au CLRf. Le cas du Kenya mérite des explications particulières. Contrairement aux autres études dont ont été tirés les renseignements du tableau 2, l'étude faite au Kenya n'était pas une étude nationale ; elle portait uniquement sur des entreprises d'un bidonville (Kibera) situé aux abords de Nairobi. C'est là une zone où le gouvernement cherchait à surveiller et à réglementer les activités économiques qu'il réprouvait. Intimidation et autres formes de harcèlement y étaient monnaie courante. Cela n'étonnera donc personne si l'on affirme que le gouvernement a été directement responsable d'un grand nombre de fermetures à cet endroit. Dans les autres pays, toutefois, seuls quelques-uns des répondants ont imputé la fermeture de leur entreprise aux lois et règlements adoptés par l'État.

Tableau 2. Motifs d'abandon invoqués par les petits entrepreneurs

Motifs d'abandon des affaires	Répondants (%)				
	Botswana	Kenya	Malawi	Swaziland	Zimbabwe
Difficultés d'affaires	41,4	39,4	53,8	55,9	47,5
Meilleures chances dans une entreprise différente	4,6	12,2	8,0	5,5	6,5
Raisons de convenance personnelle	30,3	4,1	21,2	22,2	27,9
Problèmes d'ordre juridique et ennuis avec l'admin. publ.	5,3	20,5	2,9	4,3	5,7
Autres motifs	18,4	23,7	14,0	12,2	12,4

Source : Données primaires provenant d'enquêtes initiales faites auprès des petites entreprises dans chaque pays. Le lecteur trouvera les références exactes dans Liedholm et Mead (1993).

Il faut interpréter ces résultats avec discernement ; en effet, ils ne signifient nullement que le CLRF est complètement étranger à la fermeture de ces petites entreprises. Certains des problèmes classés, dans le tableau 2, sous la rubrique « difficultés d'affaires » découlaient, en fait, des règlements et des politiques mis en place par l'État. Un des motifs invoqués, dans plusieurs pays (par de 20 à 25 % des répondants au Botswana, au Malawi, au Swaziland et au Zimbabwe), pour expliquer la fermeture d'une entreprise était l'accès limité aux fonds d'exploitation. Tout le monde sait que « manque de fonds » est un terme passe-partout qui embrasse une kyrielle de problèmes, dont la mauvaise gestion ; or, près du quart des répondants ont désigné le manque de fonds comme la principale cause de la disparition de leur entreprise. Bien qu'il soit classé parmi les « difficultés d'affaires », le manque de fonds masque une multitude de mesures gouvernementales qui mettent des bâtons dans les roues de nombreuses petites entreprises incapables d'obtenir du crédit. Autre exemple dans la même veine, près de 10 % des répondants, au Malawi et au Zimbabwe, ont donné pour principale raison d'abandon « la rareté ou le prix excessif des approvisionnements et des matières premières ». Or, c'est bien connu, cette rareté est en grande partie attribuable à la politique du gouvernement en la matière, politique selon laquelle ce sont les entreprises de plus grande envergure qui obtiennent le gros des fournitures existantes.

Il semble qu'en définitive le CLRF n'ait été la cause directe de la fermeture d'entreprises que dans un nombre très limité de cas. À l'exception des entrepreneurs de Kibera (au Kenya), très peu de répondants ont imputé au CLRF la disparition de leur affaire. Par contre, le CLRF a eu des effets indirects beaucoup plus importants, par exemple l'accès difficile aux matières premières et aux intrants intermédiaires (au Zimbabwe et au Malawi) ainsi qu'aux fonds d'exploitation ou aux facilités de crédit nécessaires à l'établissement d'un fonds de roulement (au Zimbabwe, au Swaziland, au Malawi et au Botswana).

L'essor des petites entreprises établies

Les résultats d'études menées dans plusieurs pays donnent à penser que de 20 à 25 % de tous les emplois nouveaux dans les petites entreprises existent parce que l'affaire a pris de l'extension. Voici quelques faits intéressants à ce propos, qui entrent dans le cadre de la question :

1. La plupart des petites entreprises ne prennent jamais d'extension. Dans tous les pays où nous avons fait enquête, environ un cinquième seulement de l'ensemble des entreprises ont augmenté leurs effectifs après coup.
2. Parmi les 20 % qui arrivent à se développer, la plupart ne connaissent qu'un essor très limité. La grande majorité d'entre elles commencent avec un effectif minuscule et embauchent quelques personnes au bout d'un certain temps. Le nombre total d'employés, à la fin, reste bien au-dessous de dix. Cette catégorie d'entreprises à faible croissance représente environ les deux tiers de tous les emplois générés par l'expansion d'entreprises établies.
3. Environ 1 % seulement des entreprises qui commencent avec un effectif inférieur à cinq personnes parviennent à se hisser à l'échelon des entreprises moyennes (qui comptent au moins 10 employés). Ces entreprises minuscules qui réussissent à passer dans la catégorie des entreprises moyennes sont un phénomène particulièrement intéressant parce qu'elles représentent souvent la fraction la plus dynamique des petites entreprises en croissance et créent des emplois qui pourraient rapporter beaucoup plus aux propriétaires. Une entreprise qui atteint ce stade d'évolution a davantage les moyens d'exporter ; or, l'exportation peut être aussi un excellent tremplin pour prendre un nouvel essor (Mead *et al.*, 1993). Bien que moins de 1 % de toutes les jeunes entreprises vraiment très petites arrivent à franchir le pas, c'est à elles qu'on peut attribuer le tiers de la croissance de l'emploi au Botswana et un cinquième de l'augmentation des emplois au Swaziland et au Zimbabwe.

D'aucuns affirment que la politique économique de l'État est l'un des principaux facteurs influant sur la capacité des petites entreprises de se développer (Young, 1993). Quelle preuve avons-nous du fait que le CLRF est un « inhibiteur de croissance » ?

Des études réalisées dans plusieurs pays d'Afrique méridionale visaient à déterminer le principal obstacle qu'avaient eu à surmonter les petites entreprises en période de croissance (Liedholm et Mead, 1993). Le tableau 3 présente les principales constatations de ces études.

Tout comme dans le cas des entreprises naissantes, l'analyse des résultats doit se faire avec discernement. En effet, les chiffres obtenus correspondent à la manière dont les entrepreneurs interprètent la situation, mais ne rendent peut-être pas fidèlement

Tableau 3. Problèmes que disent avoir affrontés microentreprises et petits entrepreneurs en période de croissance

Type de problème	Répondants (%)				
	Botswana	Lesotho	Malawi	Afrique du Sud	Swaziland
Fonds de roulement, crédit et finances	25,7	14,3	22,8	28,2	45,3
Marchés et demande	21,8	21,4	14,3	23,4	4,5
Intrants, matériel et outillage	23,0	14,3	28,3	7,8	9,1
Impôts, permis et autres règlements d'admin. publ.	1,3	0	6,5	6,8	0
Autres	28,3	50,0	27,8	34,1	40,7
					26,1

Source : Données primaires provenant d'enquêtes initiales faites auprès des petites entreprises dans chaque pays. Le lecteur trouvera les références exactes dans Liedholm et Mead (1993).

compte des forces sous-jacentes en présence. Comme nous l'avons dit précédemment, l'accès aux moyens de production (matières premières et produits intermédiaires, matériel et outillage) apparaît comme un problème sérieux dans un certain nombre de pays. Ce problème émane, dans bien des cas, des règlements que l'État a mis en place pour avoir barre sur la fourniture des produits nationaux et des produits importés. Cette fois encore, les répondants n'ont pas semblé particulièrement soucieux des conséquences directes du CLRF.

Les études en question (Liedholm et Mead, 1993) avaient aussi pour but de mettre en évidence les difficultés auxquelles faisaient alors face les entrepreneurs. Le tableau 4 indique les renseignements obtenus parmi les entreprises tant à faible qu'à forte croissance (les entreprises qui ont pris un grand essor sont passées dans la catégorie des entreprises moyennes). Les renseignements proviennent du Malawi (pays pour lequel nos informations sur le sujet sont les plus complètes).

Le tableau 4 montre que les petites entreprises ayant connu une croissance rapide doivent affronter des difficultés différentes de

Tableau 4. Difficultés auxquelles ont dû faire face les entrepreneurs au moment de l'enquête

Difficulté la plus importante	Répondants (%)	
	Entreprises à faible croissance ^a	Entreprises en voie de passer dans la catégorie supérieure ^b
Finances	24,5	37,5
Fonds de roulement	22,0	37,2
Capital fixe	2,3	0,2
Autre	0,1	0
Débouchés	26,1	1,9
Intrants	35,0	55,2
Matériel et outillage	2,7	0,4
Matières premières et intrants intermédiaires	32,3	54,8
Politiques et règlements mis en place par l'État	3,2	2,3
Impôts	0,2	1,7
Permis	1,0	0
Restrictions de zonage ou d'emplacement	0,1	0
Autre	1,8	0,6
Transports	3,6	1,8
Main-d'œuvre	0,8	0,1
Autres obstacles	6,9	1,5

Source : Données primaires provenant d'enquêtes initiales faites auprès des petites entreprises dans chaque pays. Le lecteur trouvera les références exactes dans Liedholm et Mead (1993).

^a Pourcentage d'entreprises déclarant avoir eu des difficultés : 88,2 %.

^b Pourcentage d'entreprises déclarant avoir eu des difficultés : 97,6 %.

celles auxquelles doivent faire face les entreprises n'ayant pris qu'un modeste essor. Pour celles qui se sont beaucoup développées, constituer un fonds de roulement et obtenir l'accès aux biens de production pressent davantage que de trouver des débouchés pour leurs produits. Rien n'indique que les conséquences directes du CLRF représentent vraiment un problème de taille pour les petites entreprises des deux catégories.

Sommaire et conclusion

La dynamique de croissance des microentreprises comporte tout un ensemble de courants très divers. Il ressort clairement de l'examen des quatre formes d'évolution — création d'entreprises, fermetures définitives, essor timide et transformation — que, pour chacune d'entre elles, les forces en présence, les possibilités ainsi que les difficultés et les obstacles sont différents.

L'évaluation de l'incidence du CLRF sur les entreprises de ces quatre catégories montre qu'il existe quelques thèmes communs. L'enregistrement (délivrance d'un permis et autorisation d'exploiter légalement une entreprise) — ensemble de formalités classées parfois sous la rubrique « régularisation de la situation des entreprises du secteur non structuré » — semble n'avoir eu d'importance que pour un petit nombre de jeunes entreprises. Les seules à faire exception sont celles qui voulaient exercer leur activité dans un secteur plus sévèrement réglementé (par exemple, la restauration) ou dans des territoires où l'État cherchait à protéger les producteurs établis ou à interdire l'implantation de certains types d'entreprises. Pour la majorité des nouveaux petits producteurs, les formalités de régularisation ne semblent pas avoir représenté un gros obstacle, du moins pour ceux qui sont parvenus à se faire enregistrer ; il en va de même pour ceux qui ont choisi de se soustraire à ces formalités.

L'influence du CLRF sur la dynamique des entreprises va bien au-delà de la question de l'enregistrement. Deux grands thèmes ressortent du débat. L'accès aux facilités de crédit a été un enjeu important tant pour les entreprises qui ont dû mettre fin à leurs activités que pour celles qui ont pris de l'extension. L'accès aux moyens de production a aussi été cité comme un élément important par les entreprises de plusieurs pays (mais pas partout). Les plaintes formulées au sujet de l'accès difficile aux facilités de crédit cachent souvent des failles de toutes sortes dans la gestion des entreprises, c'est là un fait notoire ; en revanche, la capacité d'établir des méthodes efficaces d'acquisition des biens de production et de contrôle des stocks est caractéristique d'une bonne

gestion. Il est clair, cependant, que la capacité des entrepreneurs de tirer leur épingle du jeu à cet égard dépend dans une très large mesure de l'environnement stratégique dans lequel ils gèrent leur affaire.

Il serait utile à ceux qui prennent part au débat au sujet des changements à apporter au cadre législatif, réglementaire et fiscal qui forme l'environnement des petites entreprises d'avoir une assez bonne idée des éléments qui freinent la croissance des entreprises. Il ressort du présent exposé que l'accès aux facilités de crédit ainsi qu'aux matières premières et aux intrants intermédiaires sont sans doute les facteurs qui influent le plus sur la capacité des entreprises de s'établir, de survivre et de se développer. •

CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PROPICE AU DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE : LA RÉFORME FISCALE EN OUGANDA (1986-1993)

Justin Zake

Administration ougandaise du revenu, Kampala, Ouganda

État de la question

L'économie de l'Ouganda ayant été complètement dévastée au début des années 1970 et au cours des années 1980, une tâche colossale attendait l'armée nationale de résistance, parvenue au pouvoir en janvier 1986 : ranimer les secteurs de la production et des finances. Le nouveau gouvernement allait, notamment, devoir juguler une inflation galopante de plus de 360 % par année ; réduire le déséquilibre des paiements extérieurs ; améliorer, d'une part, les mesures visant à encourager les producteurs et, d'autre part, la répartition et l'usage des ressources publiques ; enfin, restaurer l'infrastructure et stimuler la croissance.

En 1987, le gouvernement de l'Ouganda, avec l'aide du Fonds monétaire international (FMI), de la Banque mondiale et d'autres organismes d'aide, a mis en œuvre son programme de redressement. Le programme avait une portée macroéconomique : le gouvernement se disait qu'en améliorant l'environnement économique global, il arriverait à créer un climat d'affaires favorable à l'entreprise privée. Le programme a commencé à porter des fruits, particulièrement en ce qui concerne les objectifs de croissance et la lutte menée contre l'inflation. Le taux de croissance pour la période 1986-1987 à 1992-1993 a été de plus de 5 % par année. En juin 1993, l'inflation avait été ramenée à - 2 % par année, bien qu'une fois enlevé l'élément denrées alimentaires, qui représente plus de la moitié de l'indice des prix à la consommation, le taux d'inflation ait été d'environ 8 %.

Le dynamisme de l'économie ougandaise malgré des temps extrêmement difficiles est sans doute attribuable à un secteur discret et néanmoins vigoureux de l'économie, la petite entreprise. La principale branche de ce secteur, l'agriculture, se caractérise dans l'ensemble par de petites exploitations dont l'activité relève, soit d'une économie monétaire, soit d'une économie de subsistance. C'est en grande partie grâce aux produits de ces petites exploitations, en particulier au café, que l'Ouganda peut exporter vers l'étranger. Ce modèle d'exportation évolue tranquillement, à mesure que les exploitants agricoles, à commencer par les petits exploitants, apprennent à diversifier les produits agro-alimentaires destinés à l'exportation. À l'heure actuelle, l'industrie extractive en Ouganda demeure le fief des petites entreprises. Celles-ci sont également très présentes dans le secteur de la transformation, notamment dans l'agro-alimentaire. Le même phénomène s'observe dans les secteurs de la construction, du commerce et des transports. Les petites entreprises ont maintenu l'économie ougandaise en vie. Il importe donc de se concentrer d'abord sur les éléments qui caractérisent l'environnement de l'entreprise ; il faut aussi élaborer une politique qui favorisera la croissance des petites entreprises et leur permettra de réaliser des économies d'échelle grâce à une meilleure gestion et à des méthodes de production améliorées.

Nature des petites entreprises en Ouganda

Dans le présent document, le terme « petite entreprise » est employé dans un sens très large ; il peut aussi bien désigner une entreprise individuelle qu'une société de capitaux juridiquement constituée. Ce sont souvent des paramètres tels que la taille, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés qui servent à définir la petite entreprise. Nous sommes d'avis, toutefois, que le terme devrait être défini en fonction de l'économie et selon les particularités culturelles et sociales du pays où l'on se trouve. Aussi entendons-nous par « petite entreprise » toute entreprise dirigée par un petit exploitant engagé dans une activité commerciale ou industrielle lucrative, soit comme propriétaire unique, soit comme associé dans une société de personnes, soit comme actionnaire d'une société de capitaux (pour bénéficier de l'avantage de la responsabilité limitée). Peuvent donc entrer dans la catégorie des petites entreprises, en Ouganda :

- les propriétaires exclusifs de toutes sortes de commerces de détail ;

- les entreprises de services, telles que salons d'esthétique, petites entreprises de construction, agences de secrétariat, artisans et compagnies privées de taxis ;
- les petits exploitants agricoles ;
- les petites industries agro-alimentaires ;
- les petites compagnies minières ;
- les membres de certaines professions libérales : médecins, avocats, architectes, ingénieurs et comptables.

Que la stratégie générale du gouvernement et, plus particulièrement, sa politique fiscale tiennent si peu compte du développement des petites entreprises ne laisse pas d'inquiéter. Deux motifs sont parfois invoqués pour expliquer cet état de fait :

1. les programmes destinés à la petite entreprise relèvent d'un petit service à l'intérieur du ministère de l'Industrie ;
2. les petites entreprises n'ont ni associations ni groupes particuliers qui puissent faire valoir leurs intérêts et leurs besoins en matière stratégique.

D'aucuns prétendent qu'ainsi l'élaboration des politiques est laissée au bon vouloir de planificateurs macroéconomiques qui, connaissant mal le secteur, adoptent des politiques qui ne concordent pas toujours avec les besoins des petites entreprises. Cela est sans doute vrai dans la plupart des cas ; il faut dire toutefois qu'ayant un urgent besoin d'attirer l'attention du gouvernement sur leur sort, les petites entreprises ougandaises ont formé des associations d'intérêt général ou particulier pour soutenir leur cause.

Du côté de l'État, la Division de la politique fiscale, au ministère des Finances et de la Planification économique, continue de recevoir de divers groupes, y compris ceux qui défendent les intérêts des petites entreprises, des propositions concernant la politique fiscale. Après un examen attentif, la division a d'ailleurs tenu compte de quelques-unes de ces propositions dans l'élaboration de sa politique. Comme la Division de la politique fiscale fait partie du ministère responsable de la politique budgétaire, la filière par laquelle doivent passer les groupes de pression — dont ceux qui représentent les petites entreprises — pour faire valoir les intérêts de leurs membres est considérablement réduite. Soulignons, en outre, qu'il incombe par la loi à l'Administration ougandaise du revenu, qui est l'organe de recouvrement de l'impôt, de conseiller le gouvernement en matière d'orientations fiscales. Comme cette administration est en constant rapport avec les contribuables, elle est mieux placée que quiconque pour déterminer si les mesures

proposées sont applicables et si elles ont réellement un effet incitatif sur les contribuables. C'est dans cet esprit que l'Administration du revenu a établi le dialogue avec des groupes représentant les contribuables et organisé des séminaires à leur intention. Les avis qu'elle a donnés au gouvernement en matière fiscale portaient sur certaines propositions faites par ces groupes, y compris ceux qui soutiennent les intérêts des petites entreprises. Le rôle du secteur privé dans l'élaboration de la politique fiscale en Ouganda a donc été institutionnalisé dans une large mesure, afin de maintenir un bon équilibre entre les besoins d'ordre macroéconomique et microéconomique.

Du côté des petites entreprises, de puissants groupes de pression sont apparus dès 1988 en vue de faire valoir les besoins des entreprises en général. Parmi eux se trouve l'Association des fabricants ougandais (UMA), créée pour soutenir les intérêts des entreprises locales, sans distinction de taille. Persuadés que l'UMA représentait seulement les entreprises les plus grosses et les plus puissantes des classes moyenne et supérieure, et pour ne pas être en reste, d'autres fabricants ont formé l'Association des petites industries ougandaises (USSIA) afin qu'elle revendique des incitatifs, notamment des facilités de crédit, pour ses membres. La Chambre nationale de commerce et d'industrie de l'Ouganda (UNCCI) est une autre organisation qui serait censée soutenir les intérêts du monde des affaires en général. Cette institution, prospère au milieu des années 1960 et au début des années 1970, s'est dégradée en raison d'une mauvaise gestion et parce qu'elle visait son propre intérêt ; aujourd'hui, elle connaît un nouvel essor, bien que les entreprises à vocation industrielle se soient séparées d'elle pour donner naissance à l'UMA. L'UNCCI s'est aussi ramifiée du côté des petites entreprises qui, pour faire valoir leurs propres intérêts, ont formé divers groupes : l'Association des importateurs et exportateurs ougandais lutte contre les impôts trop élevés ; l'Association des commerçants Kikuubo défend les intérêts des petits commerçants et importateurs situés au cœur de la capitale ; l'Association nationale des agriculteurs ougandais fait connaître les besoins des petits et gros exploitants agricoles ougandais ; l'Association nationale ougandaise du café représente des transformateurs et des exportateurs de café ; enfin, l'Association des agents de dédouanement et des transitaires ougandais, porte-parole des courtiers en douane agréés qui traitent quotidiennement avec le service Douanes et Accise de l'Administration ougandaise du revenu.

Vue d'ensemble du régime fiscal ougandais

En Ouganda, les grandes catégories d'impôts sont réparties en impôts directs et en impôts indirects, comme en témoigne le tableau suivant :

Impôts directs	Impôts indirects
Impôt sur le revenu des particuliers	Droits de douane sur les marchandises importées
Impôt des particuliers prélevé à la source	Taxe de vente sur les importations
Dépôt d'impôt sur le revenu	Droits d'accise
Impôt sur les sociétés	Taxe de vente sur les produits locaux
Précompte fiscal	Surtaxe
Droit de timbre	Taxe sur les opérations commerciales
Droits et permis	Taxe de réexportation

Toutes les petites entreprises qui ne sont pas constituées en sociétés à responsabilité limitée, soit toutes celles qui entrent dans la catégorie des entreprises individuelles ou des sociétés de personnes, sont assujetties au barème de l'impôt sur le revenu des particuliers (ou impôt des personnes physiques), sauf qu'à titre d'établissements elles ont droit à certaines déductions fiscales. Leur revenu net peut se situer dans n'importe quelle tranche d'imposition ; de plus, il existe pour elles un seuil en deçà duquel il n'y a pas d'impôt à payer. Les petites sociétés à responsabilité limitée sont, quant à elles, assujetties au taux d'imposition établi pour les sociétés, taux auquel sont également soumises les grandes entreprises, et l'on est en droit de se demander si l'Administration du revenu songeait nécessairement aux grandes entreprises en établissant ce taux. La tendance actuelle en Ouganda en matière fiscale veut que les taux d'imposition soient abaissés et l'assiette fiscale, élargie de sorte que les petites entreprises aient des chances de bénéficier de cette structure tarifaire réduite.

Dans un pays où il n'existe pas de véritable culture du contribuable et où la déclaration volontaire des revenus et l'auto-imposition ne sont pas encore très bien implantées, la majeure partie des petites entreprises — qu'elles proviennent du secteur structuré ou du secteur informel — sont soumises à l'obligation de verser un dépôt forfaitaire. Il s'agit habituellement d'une somme globale payée au début de l'exercice social de l'entreprise. En Ouganda, toute entreprise commerciale est tenue d'avoir son certificat d'acquittement de l'impôt sur le revenu avant de pouvoir obtenir son permis d'affaires de l'autorité compétente. Ce certificat,

accordé aux sociétés à responsabilité limitée sur la foi de leur déclaration annuelle de revenus ou de leur dossier fiscal, est octroyé aux petites entreprises contre le versement d'un dépôt forfaitaire, ce qui leur donne droit à un permis d'affaires. Exiger des entreprises qu'elles versent un tel dépôt (autrement dit, qu'elles payent leurs impôts d'avance) plutôt que de procéder par acomptes provisionnels peut aisément paraître injuste.

Toutes les petites entreprises importatrices doivent payer des droits de douane et la taxe de vente sur les importations. Elles sont également soumises à une taxe de vente sur les produits locaux si elles fabriquent des produits à l'intérieur des frontières du pays et qu'elles n'ont pas eu à payer cette taxe sur les matières premières (intrants). Beaucoup ne sont pas enregistrées aux fins de la taxe sur les ventes des fabricants (la taxe de vente payée par les petites industries manufacturières, par exemple, s'applique aux intrants). Les droits d'accise ne sont exigibles que pour un petit groupe de produits : boissons alcooliques et spiritueux, cigarettes, eaux minérales et eaux gazéifiées. Toutefois, les petites entreprises qui fabriquent de tels produits sont rares. Celles qui en importent doivent acquitter une taxe d'accise. Toutes les entreprises de services, y compris les petites entreprises, sont assujetties à une taxe sur les opérations commerciales, qui est une taxe prélevée au point de vente. On peut sans doute prétendre que cette taxe est une taxe cumulée, mais elle ne pourra être supprimée qu'en la remplaçant par une taxe à la valeur ajoutée bénéficiant d'une large assise.

Préoccupations des petites entreprises au sujet de la politique fiscale

Les petites entreprises font part au gouvernement de leurs préoccupations en matière fiscale par l'entremise des groupes mandatés pour les représenter. L'UMA et l'USSIA ont rédigé diverses études sur l'économie avec l'aide d'organisations internationales et convié des spécialistes du gouvernement en planification des politiques à des séminaires et à des ateliers. Les comités directeurs de ces différents groupes défendent les intérêts de leurs membres auprès des plus hautes instances du pays. Eux et d'autres groupes également ont adressé des protestations à la Commission parlementaire de l'économie, et les points qu'ils ont fait valoir font partie des questions étudiées au cours des débats parlementaires concernant les mesures fiscales. En Ouganda, de nos jours, les petites entreprises ne manquent pas de moyens pour transmettre leurs récriminations aux autorités.

Doléances présentées par l'USSIA

Une étude présentée en 1992 au ministre des Finances et de la Planification économique par l'USSIA et la Friedrich Ebert Foundation soulevait un certain nombre de points se rapportant à la fiscalité. Les auteurs affirmaient que les petites entreprises ont une capacité très limitée, sinon inexistante, d'établir et de tenir des livres de comptes annuels. C'est pourquoi elles ne sont pas imposées sur leurs bénéfices, mais versent plutôt, depuis 1974, un dépôt forfaitaire qu'elles trouvent injuste. Les chefs de petites entreprises sont aussi d'avis que c'est un système punitif, parce que les dépôts sont versés en un paiement unique avant même que des bénéfices aient été réalisés, et se plaignent que les sommes exigées soient trop élevées. Les auteurs concluaient en priant instamment le gouvernement d'examiner très attentivement les répercussions de la politique fiscale sur les petites entreprises en tenant compte des points suivants :

- L'impôt des sociétés doit être équitable et établi d'après les résultats réels plutôt que fixé arbitrairement ou exigé d'avance sous la forme d'un dépôt forfaitaire.
- Les entreprises naissantes, quelle qu'en soit la taille ou la nature, devraient être exemptées de verser un dépôt, car il est décourageant pour un investisseur de devoir payer de l'impôt avant même que l'entreprise n'ait commencé ses activités.
- Les microentreprises dont les actifs immobilisés valent de 500 à 10 000 \$ us devraient se voir imposer un montant fixe payable à la fin de l'exercice. Les petites entreprises dont les actifs immobilisés dépassent cette limite devraient, pour leur part, être encouragées à payer des impôts établis en fonction de leur rentabilité ; seules les entreprises incapables d'établir des livres de comptes seraient tenues de verser un dépôt forfaitaire. Quant aux entreprises dont les immobilisations valent moins de 500 \$ us, elles devraient être totalement exonérées d'impôts.

En plus des impôts exigés par le gouvernement central, les petites entreprises paient des taxes et des redevances aux autorités locales : droits de permis d'affaires, impôt progressif ou taxe de vote (*poll tax*) pour toute personne âgée de plus de 18 ans, droits de marché payables quotidiennement contre une place ou un étal dans un marché, droits de permis de circulation des marchandises (permis de marchand ambulant), rente foncière, etc. L'étude de l'USSIA protestait contre le fait que la multitude des taxes et des impôts

perçus par les différentes administrations exerçant un pouvoir d'imposition nuisait à la rentabilité des petites entreprises. Les auteurs sous-entendaient que ce foisonnement de taxes et d'impôts entravaient la croissance des petites entreprises et les empêchaient de régulariser leur situation, les privant ainsi des avantages d'une situation en règle.

L'étude proposait également au gouvernement les réformes que voici :

- Afin d'encourager l'épargne et les investissements, faire disparaître les disparités dans l'impôt sur le revenu qui nuisent au rendement des entreprises.
- Supprimer les impôts indirects qui nuisent au rendement des entreprises ; défiscaliser les biens d'équipement ainsi que toutes les matières premières importées.
- Affermir l'administration et le recouvrement des impôts, accroître le nombre des vérifications fiscales et faire plus d'efforts pour aller chercher de nouveaux contribuables afin de pouvoir mieux répartir l'impôt et d'éviter ainsi d'imposer les gens à l'excès.
- Augmenter les tarifs douaniers sur les marchandises importées pour lesquelles il existe des produits nationaux équivalents.
- Restreindre rigoureusement les exemptions fiscales sur les biens importés.
- Décourager l'achat des produits de luxe ou réglementer ces produits au moyen d'une taxe.
- Simplifier les formalités pour ceux qui souhaitent lancer une affaire, en supprimant des obstacles qui coûtent cher, comme les dépôts d'impôt, les frais d'enregistrement, les droits de permis et les tracasseries administratives.
- Simplifier le mode d'imposition, les déclarations de revenus et le mode d'acquittement des impôts, trop compliqués pour la plupart des petits entrepreneurs.
- Accroître les rapports entre contrôleurs des contributions et contribuables en demandant aux contrôleurs de rendre visite aux petits entrepreneurs non seulement pour effectuer des vérifications sur place, mais aussi pour éduquer les gens et les aider à remplir leurs obligations en matière fiscale.

- Veiller à ce que l'administration chargée de l'assiette et du recouvrement des impôts à l'intérieur des districts travaille en étroite collaboration avec les représentants de district de l'USSIA pour établir le montant des impôts à payer par les entreprises (membres de l'USSIA) de chaque district.

Cette dernière proposition avait pour but d'améliorer les connaissances des entreprises membres en matière d'impôt et d'amener les petits entrepreneurs à se soumettre à la loi de l'impôt sur le revenu.

Enquête auprès des petites entreprises

Bien que les petites entreprises soient nombreuses à être représentées par une association, elles ne le sont pas toutes par l'USSIA, qui est un groupe « à vocation industrielle ». Aussi avons-nous décidé de faire une enquête restreinte auprès de 130 petites entreprises de la région de la capitale (Kampala) pour connaître l'opinion d'un échantillon de petites entreprises sur le régime fiscal. Nous avons reproduit à l'annexe A le questionnaire qui a servi à notre enquête. L'annexe B répartit les entreprises sondées selon le type d'entreprise.

L'enquête portait plus précisément sur les tarifs douaniers, les impôts directs et indirects et la manière dont les impôts sont administrés. Au sujet des tarifs, nous avons demandé aux intéressés s'ils trouvaient les droits trop élevés, raisonnables ou peu élevés. Par rapport à l'administration de l'impôt, nous avons voulu savoir s'ils trouvaient équitable la méthode employée pour déterminer le montant des impôts à payer, en particulier des impôts directs. Il était aussi important pour nous de déterminer si les contribuables savaient quand exactement ils devaient acquitter leurs impôts, combien d'argent ils devaient verser au fisc le temps venu, s'ils possédaient les sommes nécessaires pour payer leurs impôts en temps et lieu et (ayant eu l'impression, à l'époque, que peu d'entreprises tenaient des livres de comptes) s'ils préféraient la méthode des dépôts (somme forfaitaire) ou l'imposition basée sur les livres de comptes (bénéfices). Nous voulions aussi savoir si les contribuables comprenaient la déclaration de revenus qu'ils étaient censés remplir (à supposer qu'ils en aient déjà rempli une). Nous leur avons demandé, en outre, s'ils tenaient une quelconque forme de comptabilité et à qui ils avaient recours à cet effet : comptable, commis aux écritures ou vérificateur externe. Nous avons également voulu connaître leur opinion sur les réformes que nécessiterait le régime fiscal.

Résultats de l'enquête

Réponses concernant les tarifs douaniers et les taux d'imposition — La majorité des petites entreprises interrogées étaient d'avis que le taux d'imposition dans les catégories suivantes était trop élevé :

- droits de douane,
- taxe de vente sur les importations,
- taxe sur les opérations commerciales,
- impôt des sociétés,
- impôt des particuliers prélevé à la source.

La plupart des personnes qui ont rempli le questionnaire ont dit souhaiter une réduction du taux d'imposition ou de taxation dans les catégories susmentionnées.

Réponses concernant l'administration des impôts — Une proportion de 66 % des 130 personnes interrogées ont répondu qu'elles trouvaient inéquitable la méthode employée pour établir le montant des impôts à payer. Une tabulation matricielle des résultats donne à penser que cette évaluation négative est attribuable, d'une part, au taux d'imposition élevé et aux fortes sommes exigées comme dépôts d'impôt et, d'autre part, au fait que les contribuables ne savaient pas toujours combien exactement ils devaient au fisc et avaient du mal à comprendre les documents de la déclaration de revenus. Les résultats de l'enquête n'ont pas permis de déterminer si les contribuables préféraient la méthode des dépôts ou l'imposition des bénéfices. Toutefois, la majorité des petites entreprises comprises dans l'échantillon ont dit savoir à quel moment elles devaient acquitter leurs impôts et posséder normalement les sommes nécessaires pour payer à temps. Contre toute attente, 78 % des sujets interrogés ont dit tenir une comptabilité ; de cette proportion, 49 % tenaient des livres de comptes complets et 29 %, une certaine comptabilité des recettes et des dépenses. Il ne doit donc pas être trop difficile de calculer le montant des impôts en fonction des revenus et des bénéfices. Les résultats révèlent également qu'environ 28 % des entreprises employaient à la fois un comptable ou un commis aux écritures et un vérificateur externe, que près de 5 % d'entre elles avaient recours aux services d'un vérificateur externe seulement et que 19 % employaient uniquement un comptable ou un commis aux écritures.

Autres observations formulées par les entreprises interrogées — Voici un résumé des observations faites par les petites entreprises

au sujet des réformes qu'elles auraient souhaité voir apporter au régime fiscal :

- La plupart des entreprises ont dit qu'elles auraient préféré acquitter leurs impôts par acomptes provisionnels, parce que cette méthode permet d'étaler les paiements et d'atténuer les problèmes de liquidités.
- Quelques-unes ont proposé qu'on fasse disparaître les pré-comptes fiscaux, qui contribuent à l'épuisement de leur fonds de roulement.
- Sans entrer dans les détails, certaines entreprises auraient préféré que la quantité ou le montant des impôts soient réduits et unifiés, en particulier dans le cas d'impôts connexes.
- D'autres encore ont proposé que l'État veille à mieux éduquer les contribuables ; à leur avis, les contrôleurs des contributions devraient se montrer plus amicaux et fournir des explications plus complètes aux gens à propos des sommes qu'ils doivent.
- Des entreprises ont dit qu'il aurait été plus commode pour elles de pouvoir payer leurs impôts ailleurs qu'à la Banque de commerce de l'Ouganda, la seule banque jusqu'alors accréditée à cette fin.
- Les entreprises croyaient qu'il serait bon de distribuer aux contribuables des exemplaires de la politique fiscale et de la documentation portant sur les tarifs douaniers.
- Les entreprises auraient aimé bénéficier d'incitatifs et de mesures d'allégement fiscal sur une période pouvant aller jusqu'à cinq ans afin d'avoir la chance de se développer et de prospérer.
- Elles auraient également souhaité que l'Administration ougandaise du revenu conçoive des documents comptables simples pour inscrire revenus et dépenses.
- Quelques entreprises ont suggéré que les impôts soient recouvrés par les autorités locales (autrement dit, que l'Administration du revenu se serve des administrations locales comme organes de perception de l'impôt).

La réforme de la fiscalité en Ouganda : une tâche d'envergure

Selon l'étude réalisée par l'USSIA et les résultats de notre enquête, les préoccupations des petites entreprises en matière d'impôt se classent sous trois rubriques : politique fiscale, barème d'imposition et administration des impôts. Au chapitre de la politique fiscale, les entreprises s'interrogeaient sur la nécessité de maintenir certains impôts, tels les précomptes fiscaux, et sur l'opportunité de faire payer l'impôt sur le revenu sous la forme de dépôts forfaitaires. L'équité fiscale, la politique sur les produits de luxe et la protection de l'industrie nationale contre les produits concurrentiels importés comptaient aussi parmi les préoccupations formulées au regard de la politique fiscale. Au sujet du barème d'imposition, les entreprises se plaignaient des taux impitoyables qui avaient été établis, alors que sur le plan de l'administration des impôts, elles souhaitaient que la documentation soit simplifiée, que les contribuables soient mieux renseignés sur les modes d'imposition et sur leurs obligations fiscales, qu'il leur soit loisible d'acquitter leurs impôts par acomptes provisionnels et que l'État fasse en sorte que les contribuables soient plus nombreux à se conformer à la loi de l'impôt.

La politique fiscale

Le gouvernement de l'Ouganda a fait des progrès considérables dans la réforme de sa fiscalité depuis 1987 ; voici la liste des objectifs à moyen et à long terme qu'il a établis :

- augmenter le revenu national ;
- élargir l'assiette fiscale et réduire progressivement les taux d'imposition afin d'être plus équitable envers tout le monde, d'amener les contribuables à mieux observer la législation fiscale et de réduire la fraude fiscale ;
- augmenter la proportion des taxes de consommation intérieure en introduisant une taxe à la valeur ajoutée (TVA) ou une taxe de vente améliorée, de préférence sur les marchandises vendues au détail, en tenant compte des compétences existantes en matière comptable au point de taxation ;
- diminuer les taxes et les droits de douane qui nuisent à la compétitivité des exportations et qui ont une influence directe sur les décisions concernant la production ou les intrants ;

- limiter l'application de droits d'accise à un petit nombre de produits, tels que pétrole, boissons alcooliques et tabac (produits importés et produits locaux devant être frappés d'égale manière) ;
- simplifier le mode d'administration des impôts en réduisant le nombre des tranches d'imposition et en prévoyant, en même temps, des moyens de jouir d'une plus grande marge de manœuvre dans l'application de la politique fiscale ;
- faire servir les droits de douane sur les importations à la protection, et la taxe sur les ventes ou la taxe de consommation à la production de revenus ;
- améliorer l'administration des impôts en offrant aux percepteurs d'intéressants stimulants pécuniaires, en améliorant la formation du personnel, en rationalisant les lois fiscales pour en simplifier l'exécution et les rendre plus équitables et en fournissant aux autorités compétentes les moyens de recouvrer les impôts de manière efficace ;
- éviter les ajustements stériles et désordonnés ; se donner plutôt du temps pour stabiliser la situation et planifier.

À en juger par les résultats du travail de réforme entrepris, le gouvernement a donné suite à plusieurs des vœux exprimés par les petites entreprises. Par exemple, l'État, par le truchement de l'Administration ougandaise du revenu, a accordé aux investisseurs une exemption de droits sur les biens d'équipement et leur a offert d'autres stimulants, telles des exonérations temporaires d'impôt. Par mesure administrative, les matières premières sont soumises à un droit d'importation — les fabricants inscrits, quelle que soit la taille de leur entreprise, versent la taxe de vente au moment où les matières premières sont importées. Cette taxe est maintenant recouvrable une fois la fabrication ou la transformation terminée. Les exonérations de taxes sur les marchandises importées ont été rigoureusement réglementées, et le bien-fondé de toutes les exemptions qu'on souhaiterait adjoindre doit être établi auprès du ministre des Finances et de la Planification économique avant qu'elles puissent être accordées. Un groupe très limité de produits (nationaux ou importés), notamment le pétrole, les cigarettes, les boissons alcooliques, les boissons gazéifiées et quelques articles de luxe, sont frappés par des droits d'accise. Afin de réduire les frais de démarrage, l'Administration du revenu a décrété que les entreprises seraient imposées sur les bénéfices de manière que les entreprises naissantes n'aient pas à verser de dépôts d'impôt au moment où elles entrent en activité.

Même si un certain nombre de petites entreprises auraient souhaité l'abolition des précomptes fiscaux, l'administration publique a décidé de passer les dossiers des contribuables en revue afin d'exonérer d'impôts seulement les entreprises ayant de bons antécédents fiscaux. Étant donné que la culture du contribuable s'est affaiblie avec les années et que les précomptes fiscaux sont un impôt anticipé qui sera défalqué du montant global d'impôt à payer à la fin de l'année d'imposition, il est peu probable que ces précomptes soient appelés à disparaître dans un avenir prochain.

Le barème d'imposition

Les impôts directs

Le taux d'imposition du revenu des sociétés a été graduellement ramené de 60 % qu'il était en 1986 à 30 % au cours de l'exercice 1993-1994. Ce taux d'imposition s'applique tant aux grands établissements qu'aux petites entreprises. Le taux d'imposition du revenu des personnes physiques a été réduit grâce à une augmentation progressive du taux minimal, à un élargissement des tranches d'imposition et à la diminution du taux maximal le plus élevé au niveau actuel de 30 %. Aucune petite entreprise dont le revenu net se situe à l'intérieur des tranches d'imposition désignées n'aura à payer plus d'impôt que les grandes sociétés dont le revenu net se situe dans les mêmes tranches d'imposition. Pourquoi ? Simple-ment parce que le taux maximal d'imposition le plus élevé pour les personnes physiques et le taux d'imposition des sociétés ont tous deux été fixés à 30 %. Les petites entreprises ont aussi la possibilité de bénéficier d'un taux de 10 % sur l'excédent de leur revenu annuel net qui se situe entre 840 001 et 2 100 000 shillings ougandais UGS et de 20 % sur l'excédent qui se situe entre 2 100 001 et 4 200 000 UGS (en 1994, 1 075 shillings ougandais [UGS] valaient 1 \$ US, ou USD). Le barème d'imposition des personnes physiques comporte un allègement fiscal cumulatif automatique auquel n'ont pas droit les sociétés à responsabilité limitée. On pourrait sans doute prétendre, par conséquent, que le régime fiscal incite les petites entreprises à responsabilité limitée à passer dans la catégorie des entreprises non constituées en société. En ce qui concerne les reports de perte, la législation fiscale ougandaise peut exonérer les entreprises d'impôt sur les sociétés jusqu'à concurrence du montant de la perte subie au cours d'un exercice antérieur. Or, cette disposition s'applique également aux entreprises à propriétaire unique et aux sociétés de personnes, même si, dans leur cas,

l'impôt est calculé suivant le barème d'imposition des personnes physiques.

Les impôts indirects

Grâce au service de prévention de l'Administration ougandaise du revenu, l'État a renforcé l'appareil de surveillance et de réglementation des marchandises introduites en fraude qui menacent l'activité des petites entreprises. Le taux maximal de droit de douane à l'importation, qui était de 250 % en 1986, a été ramené à 30 % en juillet 1993 ; de plus, l'État a commencé, pendant l'année financière 1992-1993, à payer une taxe sur tous les produits importés. Le gouvernement a aussi ramené à 30 % le taux maximal de la taxe sur les ventes afin de frayer la voie à une TVA. En juin 1993, conformément à l'objectif qu'il s'était donné d'abaisser graduellement les taux d'imposition et de taxation, le gouvernement a annoncé une réduction générale des impôts indirects (ministère des Finances et de la Planification économique de l'Ouganda, 1993a, b). L'État est également en train de simplifier l'évaluation en douane des produits importés, en exigeant de tous les importateurs consignataires de marchandises valant plus de 2 500 \$ us qu'ils fassent inspecter ces marchandises avant leur dédouanement. Le « rapport sans réserve » établi à la suite de cette inspection préalable ainsi que la valeur imposable déterminée dans ce rapport sont acceptables pour la douane. Pareilles mesures touchent aussi les petites entreprises qui s'occupent de commerce d'importation ou d'activités manufacturières à petite échelle.

L'administration des impôts

Presque chaque année, depuis 1986, l'État insiste sur la nécessité de renforcer le mécanisme de perception des impôts. Il a notamment amélioré les incitatifs destinés aux percepteurs, fourni des installations aux fins du recouvrement des impôts, ouvert de nouveaux bureaux pour aller chercher un plus grand nombre de contribuables et rétabli la fonction d'inspecteur. Pendant l'exercice 1990-1991, le gouvernement a examiné la possibilité de créer un organisme qui serait chargé de l'administration des impôts ; c'est ainsi qu'a été instituée, en septembre 1991, l'Administration ougandaise du revenu, grâce à laquelle le recouvrement des impôts est devenu une fonction autonome, qui exige un bon sens des affaires et où l'obligation de rendre des comptes est plus grande qu'auparavant. À l'heure actuelle, cette administration distribue de la documentation aux contribuables au sujet des tarifs douaniers et des taxes et

impôts en vigueur et met la dernière main à un guide du contribuable.

L'Administration ougandaise du revenu a encore raffermi le processus de recouvrement des recettes en désignant des spécialistes des services Douanes et Accise, Impôt sur le revenu et Missions particulières et Vérifications pour qu'ils fassent de la planification, forment le personnel et gèrent la nouvelle institution. Ces spécialistes ont également le pouvoir d'améliorer la mobilisation des ressources intérieures et de simplifier les formalités du fisc. Le processus, qui est déjà en marche, comprend un examen de l'organisation des tribunaux fiscaux, la rédaction de guides de gestion, la codification des lois fiscales ainsi que l'intensification, d'une part, des programmes visant à éduquer les contribuables et, d'autre part, du dialogue avec les groupes qui représentent chacune des entreprises, y compris les petites entreprises. L'Administration ougandaise du revenu a également ouvert un comptoir de services à l'intention des petits contribuables pour qu'ils puissent obtenir des explications sur la manière de remplir la déclaration de revenus et, chose plus importante encore, sur le pourquoi de l'auto-imposition. Les personnes affectées à ce comptoir ont aussi pour mandat de simplifier la déclaration de revenus afin de répondre aux besoins des petits contribuables.

Les agents du fisc qui travaillent sur le terrain ont mis davantage l'accent sur leur rôle d'éducateur, l'idée fondamentale étant de ne pas considérer les contribuables comme des criminels. Déjà, cette approche porte ses fruits. La formule des acomptes provisionnels, qui avait été mise aux oubliettes, a été rétablie à l'intention du groupe cible, c'est-à-dire les petites entreprises. Le gouvernement a pris cette mesure après avoir reconnu qu'une fois la confiance établie entre les parties et une fois en place des mécanismes de surveillance et de vérification de suivi, le respect de la législation fiscale s'améliorait et l'impôt pouvait être étalé sur une période intermédiaire pour les catégories à l'égard desquelles le montant de l'impôt est difficile à déterminer. L'introduction d'un numéro d'identification du contribuable (NIC) facilitera la surveillance ; en effet, chaque contribuable aura un numéro d'identification personnel rattaché à un fichier où seront consignés tous les avis d'imposition et tous les paiements effectués.

Le gouvernement songe à donner à un plus grand nombre d'institutions financières l'autorisation de servir de points de service pour l'acquittement des impôts. L'ouverture de points de service supplémentaires contribuerait en grande partie à donner satisfaction aux petites entreprises, qui réclament un moyen plus pratique de payer leurs impôts. En outre, le gouvernement envisage

la possibilité d'autoriser des agences à recouvrer les impôts en vertu de contrats de commission. Voilà qui permettrait aussi à l'Administration ougandaise du revenu de réduire ses frais de recouvrement, en particulier pour l'impôt perçu auprès des nombreux petits exploitants.

Les leçons tirées de l'expérience ougandaise

La réforme de la fiscalité en Ouganda au cours de la période 1986-1990 s'est faite dans une perspective macroéconomique ; en effet, l'objectif fondamental était de stabiliser l'environnement macroéconomique pour l'ensemble des milieux d'affaires. Par ailleurs, les objectifs du gouvernement par rapport à la réforme de sa fiscalité rejoignaient les préoccupations exprimées par les petites entreprises. Des mesures graduelles, mais fermes, ont été introduites pour que soit créé un environnement fiscal qui favoriserait la croissance des entreprises. Voici les principales caractéristiques de la direction suivie par l'État ougandais dans la réforme de sa fiscalité :

- L'État encourage le dialogue entre, d'une part, l'organe de décision en matière fiscale (ministère des Finances et de la Planification économique) et les percepteurs directement en contact avec les contribuables (Administration ougandaise du revenu) et, d'autre part, les groupes qui défendent les intérêts des contribuables. Ces groupes peuvent maintenant s'adresser à la Commission permanente de l'économie, organe qui exerce une influence considérable auprès du gouvernement en matière de fiscalité et qui prend l'initiative dans les débats parlementaires portant sur le sujet.
- L'État encourage également les petits exploitants à créer des associations ou des groupes qui pourront non seulement entretenir, sur le plan opérationnel, des relations interactives avec l'Administration ougandaise du revenu, mais aussi informer leurs membres, avec la collaboration de cette dernière, sur toutes les questions qui intéressent les contribuables.
- L'État fait des recherches afin d'évaluer les conséquences des mesures fiscales pour les contribuables et de pouvoir ainsi proposer des changements d'orientation qui contribueront à simplifier le régime fiscal et à établir des taux d'imposition qui permettront de recouvrer le maximum d'impôts.

- L'Administration ougandaise du revenu est en train de nouer des liens avec les autorités locales pour qu'ensemble elles rationalisent la perception des impôts et échangent des renseignements. Chaque contribuable se verra attribuer un NIC, qui servira tant au pouvoir central qu'aux autorités locales.
- L'État a réuni par synthèse toutes les questions qui préoccupent les petites et grandes entreprises pour faire en sorte que les intérêts des grandes ne puissent éclipser les soucis légitimes des petites. De fait, il existe en Ouganda, à l'heure actuelle, des grandes entreprises qui reprochent aux fonctionnaires de l'État de pencher davantage pour les petites entreprises. Toutefois, l'État préconise le juste milieu dans son approche du développement économique, parce qu'il sait que la petite entreprise est, et restera fort probablement, le pivot de l'économie.

Les perspectives d'avenir

Le gouvernement de l'Ouganda a, entre autres objectifs, celui de mobiliser une plus large proportion de ses ressources intérieures grâce à la réforme de sa fiscalité. En même temps, l'État s'efforce de maintenir un juste équilibre entre les besoins d'ordre macro-économique et microéconomique. Le recouvrement des impôts, en Ouganda, exige aujourd'hui du percepteur qu'il ait le sens des affaires ; en fait, il doit pouvoir « vendre » son produit — l'impôt — un peu comme le commerçant vante sa marchandise. Au bout du compte, il doit donc chercher à plaire au contribuable en lui faisant valoir les avantages de payer des impôts et en lui prêtant une oreille plus attentive. Pour mettre en place un régime d'imposition à la fois efficace et équitable, il faudra tenir compte des principes suivants :

- Il ne doit y avoir qu'un mécanisme de recouvrement des impôts tant directs qu'indirects et ce, pour tous les niveaux — les contribuables ne veulent avoir affaire qu'à un seul percepteur.
- Les petites entreprises devraient créer une association centrale forte et bien organisée, à laquelle seraient affiliés des groupes représentant différents secteurs, pour pouvoir, entre autres choses, exposer leurs préoccupations en matière d'impôt avec clarté et cohérence et présenter des propositions avec logique et méthode. Le dialogue avec le

gouvernement serait plus fécond si les petites entreprises possédaient une telle organisation faitière.

- L'État a le devoir de mettre en place des instruments efficaces de démarche et d'appel, en particulier vers le milieu du processus de l'élaboration de la politique fiscale, afin que les demandes pressantes des petites entreprises ne se perdent pas dans le dédale administratif.
- L'État et les petites entreprises devraient unir leurs efforts pour mener des recherches en vue d'évaluer les retombées des mesures fiscales et de déterminer où exactement il serait possible d'élargir l'assiette d'imposition pour pouvoir mieux répartir le fardeau fiscal et permettre à l'État d'atteindre rapidement l'objectif qui consiste à abaisser les taux d'imposition.

En conclusion, nous pouvons affirmer que le gouvernement ougandais applique graduellement des mesures en réaction aux préoccupations légitimes des petites entreprises en matière d'impôt et repense constamment sa politique fiscale pour faire disparaître les empêchements à la croissance qui découlent du régime d'imposition en vigueur. Le moyen le plus sûr de rendre la pilule moins amère aux petites entreprises, ainsi qu'à d'autres groupes d'ailleurs, c'est de susciter la collaboration entre percepteurs d'impôts et contribuables. Une telle formule présente l'avantage de favoriser la transparence et d'amener ainsi les deux parties à comprendre les préoccupations et les modes de fonctionnement de l'autre ; elle peut aussi donner naissance à une culture fiscale d'adaptation plutôt que d'affrontement. •

Annexe A :
Questionnaire ayant servi à l'enquête restreinte
menée auprès d'un groupe de petites entreprises

1. Type d'entreprise _____
2. Nombre d'employés _____
3. Provenance des biens de production :

[biens importés]	[biens nationaux]
--------------------	---------------------
4. Proportion des biens de production importés par rapport aux biens de production nationaux (approximation) _____
5. Impôts indirects payés
 - Droits de douane

[trop élevés]	[raisonnables]	[peu élevés]	[je ne sais pas] [S.O.]
-----------------	------------------	----------------	-----------------------------
 - Taxe de vente sur les importations

[trop élevée]	[raisonnable]	[peu élevée]	[je ne sais pas] [S.O.]
-----------------	-----------------	----------------	-----------------------------
 - Taxe de vente sur les extrants

[trop élevée]	[raisonnable]	[peu élevée]	[je ne sais pas] [S.O.]
-----------------	-----------------	----------------	-----------------------------
 - Droit d'accise sur les extrants

[trop élevé]	[raisonnable]	[peu élevé]	[je ne sais pas] [S.O.]
----------------	-----------------	---------------	-----------------------------
 - Surtaxe ou majorations

[trop élevées]	[raisonnables]	[peu élevées]	[je ne sais pas] [S.O.]
------------------	------------------	-----------------	-----------------------------
 - Taxe sur les opérations commerciales

[trop élevée]	[raisonnable]	[peu élevée]	[je ne sais pas] [S.O.]
-----------------	-----------------	----------------	-----------------------------
 - Commission sur les licences d'importation (2 %)

[trop élevée]	[raisonnable]	[peu élevée]	[je ne sais pas] [S.O.]
-----------------	-----------------	----------------	-----------------------------
6. Impôts directs payés
 - Dépôt d'impôt

[trop élevé]	[raisonnable]	[peu élevé]	[je ne sais pas] [S.O.]
----------------	-----------------	---------------	-----------------------------
 - Impôt des sociétés

[trop élevé]	[raisonnable]	[peu élevé]	[je ne sais pas] [S.O.]
----------------	-----------------	---------------	-----------------------------
 - Impôt prélevé à la source

[trop élevé]	[raisonnable]	[peu élevé]	[je ne sais pas] [S.O.]
----------------	-----------------	---------------	-----------------------------
 - Précompte fiscal (2 %)

[trop élevé]	[raisonnable]	[peu élevé]	[je ne sais pas] [S.O.]
----------------	-----------------	---------------	-----------------------------
 - Droit de timbre (3 %)

[trop élevé]	[raisonnable]	[peu élevé]	[je ne sais pas] [S.O.]
----------------	-----------------	---------------	-----------------------------

7. Administration des impôts

- a) La méthode employée pour déterminer le montant de vos impôts est-elle équitable ?
 [oui] [non] [je ne sais pas]
- b) Connaissez-vous toujours avec exactitude la date à laquelle vous devez acquitter vos impôts ?
 [oui] [non] [je ne sais pas]
- c) Connaissez-vous toujours avec exactitude le montant que vous avez à payer ?
 [oui] [non] [je ne sais pas]
- d) Versez-vous des sommes en dépôt pour acquitter les impôts que vous avez à payer lorsque vous avez les liquidités nécessaires ?
 [oui] [non] [je ne sais pas]
- e) Quel système préférez-vous, l'imposition des bénéfices ou le système actuel ?
 [impôt sur les bénéfices] [dépôt d'impôt]
 [mélange des deux] [je ne sais pas]
- f) Trouvez-vous le formulaire de déclaration des revenus difficile à comprendre ?
 [oui] [pas trop] [pas du tout] [je ne sais pas]

8. Généralités

- a) Tenez-vous des livres de comptes complets ?
 [oui] [non]
- b) Si la réponse est non, tenez-vous une comptabilité sommaire des recettes et dépenses ?
 [oui] [non]
- c) L'entreprise a-t-elle un comptable ou un commis aux écritures à son service ?
 [oui] [non]
- d) Faites-vous affaire avec un vérificateur externe ?
 [oui] [non]

9. Quelles modifications souhaiteriez-vous voir apporter au régime fiscal actuel ?

Nota : Vous n'êtes pas tenu de nommer votre entreprise.

Annexe B :
Types d'entreprises ayant pris part à l'enquête
restreinte menée auprès d'un groupe
de petites entreprises

Tableau A1. Type des petites entreprises situées dans la région de Kampala

Description de l'activité exercée	Nombre d'entreprises
Transformation et préparation d'aliments	12
Divertissements	3
Pratique du droit	3
Soins médicaux ou vétérinaires	11
Transformation des métaux et menuiserie	25
Commerce de gros et de détail	21
Accueil — bars, restaurants, établissements hôteliers	14
Autres professions libérales — consultation, secrétariat, enseignement	7
Salons de coiffure et d'esthétique	5
Industries de la construction	1
Garages — ateliers de réparation	7
Transformation du café	4
Studios de photographe	3
Postes d'essence	2
Cordonneries	3
Autres métiers ou professions	9
Total	130

EFFETS DE LA RÉGLEMENTATION RESTRICTIVE ET DE LA CONCURRENCE SUR LES SECTEURS MANUFACTURIERS URBAINS STRUCTURÉ ET NON STRUCTURÉ AU BURKINA FASO¹

Meine Pieter van Dijk

*Faculté d'Economie, Université Erasme,
Rotterdam, Pays-Bas*

Introduction

Un environnement stratégique défavorable et une vive concurrence peuvent freiner le développement des petites entreprises. Malgré une réglementation restrictive, le Burkina Faso représente un milieu des plus concurrentiels où les petites entreprises s'opposent aux entreprises grandes et moyennes, les entrepreneurs aux femmes chefs d'entreprise et le secteur structuré au secteur informel. Toutefois, l'ensemble de l'activité manufacturière au Burkina Faso fait face à la concurrence des produits importés qui, en raison de la contrebande et de la surévaluation du franc CFA, se vendent relativement bon marché.

Dans le présent chapitre, nous analyserons les effets de la structure réglementaire sur les secteurs manufacturiers structuré et non structuré ainsi que les conséquences de la concurrence qui

1. Le présent exposé, qui établit une comparaison entre deux enquêtes menées l'une en 1976, l'autre en 1991, fait partie d'une série de documents portant sur des sujets connexes : problèmes méthodologiques inhérents à la recherche intéressant le secteur non structuré (van Dijk, 1992b), pertinence de la spécialisation flexible pour les entreprises du secteur informel (et du secteur manufacturier structuré) au Burkina Faso (van Dijk, 1992 a, b), rapports entre les secteurs manufacturiers structuré et non structuré, problèmes institutionnels relatifs à la promotion des petites entreprises (van Dijk, 1991, 1992c) et importance du rôle des femmes chefs d'entreprise dans le secteur informel au Burkina Faso (Dijkman et van Dijk, 1993).

s'exerce entre les deux secteurs au Burkina Faso. Nous examinerons aussi les répercussions de l'action gouvernementale et des règlements administratifs sur l'industrie de la fabrication et proposerons des mesures visant à intégrer le développement des petites et moyennes entreprises (PME) manufacturières.

Entreprises manufacturières des secteurs structuré et non structuré au Burkina Faso

Les petites entreprises du secteur informel, qui évoluent à l'extérieur de la structure réglementaire, ont une part importante dans l'économie des pays de l'Afrique subsaharienne (Banque mondiale, 1989a). Leurs effectifs représentent 59 % de la main-d'œuvre urbaine subsaharienne, et leur contribution au produit intérieur brut (PIB) est de 20 % en moyenne. Au Burkina Faso, le quart du PIB provient de la petite entreprise qui arrive deuxième à cet égard, tout de suite après l'agriculture. Le secteur manufacturier urbain non structuré fournit plus de la moitié de la valeur ajoutée produite dans les secteurs secondaire et tertiaire et emploie les trois quarts environ de la population active des villes. Un recensement effectué en 1985 révèle que 70 % des emplois non agricoles sont offerts par le secteur non structuré, 10 % seulement par le secteur structuré et 15 % par l'administration publique.

L'industrialisation, à Bobo Dioulasso, a commencé dans les années 1920, en même temps que débutait la production d'huile végétale ; elle s'est poursuivie dans les années 1950, avec la mise en service d'une égreneuse de coton et l'ouverture d'une usine de meubles. À Ouagadougou, l'industrialisation n'a débuté qu'en 1954, avec l'arrivée du chemin de fer reliant la ville à Abidjan, la construction d'une centrale électrique et la création d'une zone industrielle à l'intérieur de la ville. Après l'accession du pays à l'indépendance, en 1960, le nombre d'entreprises à Ouagadougou a monté en flèche, en particulier dans les années 1970. Le recensement du secteur industriel et commercial de 1989 dénombrait 906 entreprises à Ouagadougou et 270 à Bobo Dioulasso.

Cette même année, 26 % du PIB était attribuable au secteur industriel, qui avait connu, au cours de la période 1980-1989, une croissance annuelle de 3,9 %, soit 1 % par année, par habitant. Le secteur manufacturier représentait, quant à lui, 15 % du PIB en 1989, et son taux de croissance n'avait été que de 2,4 % au cours de la décennie. L'écart entre les deux secteurs s'explique par le boom de la construction qui s'est produit au Burkina Faso au début des années 1980.

Les produits manufacturés exportés ne représentaient que 11 % de l'ensemble des exportations en 1989, les machines emportant la plus grosse part ; venaient ensuite les produits textiles, les pneus, le cuir tanné et les biens d'équipement ménager en métal (CCIA, 1990, p. 135-136). Les activités non structurées représentaient 40 % de la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier et les deux tiers de la valeur ajoutée dans celui des services. Le secteur manufacturier structuré employait 9 000 personnes.

Les investissements dans le secteur industriel ont atteint leur maximum en 1982, mais ils étaient concentrés surtout dans les industries du textile et des aliments. La crise économique qui a commencé cette année-là était une conséquence de la sécheresse qui sévissait dans la région et de la récession que connaissait alors le monde. Les sécheresses (notamment celles de 1983 et de 1984), l'instabilité politique et la récession mondiale ont certainement contribué au déperissement du secteur manufacturier dans la première moitié des années 1980. Pendant ce temps, la concurrence internationale s'est accentuée, le climat économique pour le secteur manufacturier s'est détérioré et les prix demandés pour les biens de fabrication locale ont augmenté.

Cette suite d'événements défavorables a forcé un grand nombre d'entreprises à déclarer faillite et a fait perdre de l'argent à beaucoup d'autres. Selon l'analyse de la situation industrielle du Burkina Faso réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI, 1989), le tiers des sociétés ont mis fin à leurs activités et plus de la moitié des entreprises ont travaillé à perte en 1982.

Comparaison des enquêtes menées en 1976 et 1991

La présente analyse repose sur les constatations de deux enquêtes réalisées auprès de petites entreprises des secteurs manufacturiers structuré et non structuré du Burkina Faso, la première en 1976 (van Dijk, 1986) et la seconde, qui tenait lieu d'étude de suivi, en 1991 (van Dijk, 1993). Dans l'enquête de 1976, on entendait par entreprise du secteur informel tout « établissement sans statut juridique, telle la société anonyme ou la société à responsabilité limitée, dont les employés touchent un salaire inférieur au salaire minimum légal et sont exclus du régime de sécurité sociale ». Ce dernier critère a été utilisé pour l'enquête de 1991, parce qu'il était plus facile de contrôler l'exactitude des renseignements fournis en vérifiant si les entreprises avaient des employés inscrits à la Sécurité sociale.

En 1976, 300 propriétaires de petites entreprises du secteur non structuré ont été interrogés, contre 350 en 1991. (Sept des entrepreneurs interrogés en 1991 ont été reclassés parmi les entreprises du secteur structuré parce qu'ils avaient inscrit une partie de leurs employés à la Caisse de sécurité sociale. Pour les besoins de notre analyse, tous les pourcentages obtenus pour 1991 ont été établis d'après l'échantillon initial de 350 entreprises.)

L'enquête de 1976 avait porté sur neuf activités différentes ; pour celle de 1991, les chercheurs ont procédé à un recensement complet des activités économiques dans trois quartiers de Ouagadougou afin de décider quels types d'activité feraient l'objet de l'enquête. Ils ont choisi 18 activités en s'appuyant sur trois critères :

- la comparabilité avec l'enquête précédente ;
- la participation des femmes à l'activité en question (un recensement exhaustif dans un des quartiers à l'étude ayant révélé que les activités dominées par des femmes représentaient 50 % du secteur non structuré) ;
- le potentiel offert par certaines activités pour illustrer des faits nouveaux qui se sont produits dans le secteur.

Constatations des deux enquêtes

En 1991, l'entrepreneur moyen avait 33 ans (32 en 1976) ; toutefois, 50 % des propriétaires d'entreprise avaient moins de 30 ans et 80 %, moins de 40. Près de la moitié savaient lire et écrire (contre 39 % en 1976) et 17 % avaient bénéficié d'une certaine formation professionnelle (contre 8 % en 1976). Ces chiffres démontrent à l'évidence que l'enseignement et la formation ont fait certains progrès dans l'intervalle.

D'après les antécédents de travail, 60 % des entrepreneurs avaient été cultivateurs ou continuaient d'exploiter la terre (tout comme la majorité des entrepreneurs interrogés en 1976) et moins de 50 % avaient appris leur métier comme apprentis (contre 60 % en 1976). À l'époque de la première enquête, 12 % des entrepreneurs tenaient une forme quelconque de comptabilité ; cette proportion est passée à 17 % en 1991. Le pourcentage des entrepreneurs du secteur informel ayant autrefois travaillé dans le secteur structuré est passé de 10 % en 1976 à 13 % en 1991. Ces indices donnent à penser que les entrepreneurs du secteur non structuré, à Ouagadougou, sont aujourd'hui plus instruits et jouissent d'une plus grande expérience.

En 1991, les entrepreneurs de ce secteur employaient 2,78 personnes en moyenne (l'entrepreneur y compris), soit un peu moins qu'en 1976 (3,04 personnes). Le nombre d'employés par secteur allait de 1,3 dans le secteur des transports (1,81 en 1976) à 5 dans celui de la construction (5,62 en 1976) et a donc diminué à peu près dans la même proportion. Le nombre d'apprentis, d'ouvriers et de journaliers, de façon plus particulière, a diminué, sans doute parce que, dans la plupart des cas, il s'agissait de salariés. Le salaire moyen des employés rémunérés a, quant à lui, légèrement augmenté.

Le secteur non structuré à Ouagadougou, en 1991, était plus dynamique qu'en 1976. Le nombre de petites entreprises avait augmenté, une foule d'activités nouvelles étaient apparues et les entreprises avaient recours à de nouvelles technologies. L'éventail des produits offerts sur le marché s'était élargi et, dans bien des cas, la qualité des produits s'était améliorée. Dans les quartiers où les divers secteurs économiques avaient fait l'objet d'un recensement exhaustif, le nombre des activités s'était accru de près de 80 % depuis 1980. Dans un de ces quartiers — Wagadogo —, la moitié des entrepreneurs dénombrés en 1991 étaient des femmes ; dans un autre — Tiendpalogo, les femmes formaient un peu plus du tiers des chefs de petites entreprises.

Il s'est aussi produit des changements dans la composition du secteur non structuré entre 1976 et 1991 (van Dijk, 1993). En effet, de nouvelles activités sont apparues à Wagadogo et à Tiendpalogo, les services de photocopie, la fabrication de yogourt (dans la plupart des cas par des femmes travaillant à domicile), les services offerts de porte à porte par des manucures, des tailleurs, des barbiers et des réparateurs de seaux étant les plus visibles. Le secrétariat et la réparation de génératrices et de moteurs électriques sont d'autres services qui n'existaient pas en 1980, et les commerçants ont commencé à mettre en marché des produits impossibles à trouver jusqu'alors.

La différenciation des produits est un autre phénomène qui a marqué l'évolution du secteur informel entre 1976 et 1991, si bien qu'une poignée d'entrepreneurs ont connu la réussite, alors qu'un grand nombre d'artisans et de commerçants se sont trouvés marginalisés. Par exemple, les tailleurs se déplaçant à pied, leur machine à coudre sur la tête, ainsi que les barbiers, les réparateurs de seaux ou de radios et les manucures faisant du porte-à-porte n'avaient plus guère d'avenir.

En 1991, l'entrepreneur typique n'était plus chef d'une famille nombreuse. Le tiers des chefs d'entreprise interrogés étaient, soit des hommes célibataires, soit des femmes divorcées.

Les entrepreneurs du secteur non structuré avaient tendance à acheter le gros de leurs matières premières et à vendre leurs produits dans leur propre quartier. Voici, par ordre décroissant d'importance, les raisons pour lesquelles les entrepreneurs ont dit avoir choisi tel endroit plutôt que tel autre pour s'établir :

1. parce que c'était l'endroit où ils habitaient ;
2. parce qu'ils étaient propriétaires ou locataires des lieux ;
3. parce que la clientèle s'annonçait meilleure à cet endroit ;
4. parce que leurs installations donnaient sur la voie publique.

Les entrepreneurs ayant invoqué la quatrième raison ont dit que c'était là que se trouvait la clientèle et qu'à cet endroit ils ne risquaient pas d'être délogés. Par contre, les industries du secteur structuré peuvent vendre leurs produits n'importe où au pays, même si rares sont celles qui exportent beaucoup vers l'étranger.

Entre 1979 et 1991, le nombre d'entreprises organisées (établissements industriels modernes) a sensiblement augmenté, passant d'environ 120 à quelque 150. Ces chiffres sont approximatifs, parce que la distinction entre les industries et certaines entreprises commerciales (par exemple, dans les secteurs du cuir et des fruits et légumes) est plutôt subtile et qu'il n'y a pas de ligne de démarcation tranchée entre secteur structuré et secteur non structuré.

Le secteur manufacturier structuré est très animé lui aussi : quelques nouveaux concurrents sont arrivés sur le marché et de nombreuses entreprises ont disparu. Le quart des 50 entreprises que nous avons étudiées de manière plus approfondie en 1991 avaient vu le jour ou repris l'exploitation au cours des deux années précédentes. Ainsi, 9 entreprises (18 %) étaient inactives, soit pour des raisons de chômage technique, soit parce qu'elles avaient déclaré faillite ; pour au moins 5 d'entre elles, la restructuration allait être le seul moyen de parvenir à la rentabilité et 5 autres étaient en voie de privatisation. D'autres encore espéraient trouver des partenaires étrangers, mais ne savaient pas comment s'y prendre.

Peut-on affirmer qu'il y a faiblesse de la demande au Burkina Faso ? La demande est fonction à la fois de l'évolution de la consommation, de l'effet d'entraînement de l'activité économique en amont et en aval, des commandes de l'État et de la clientèle étrangère. La situation macroéconomique et le fait que la

population préfère les marchandises offertes par le secteur non structuré influent également sur la demande. Selon plusieurs études, l'affirmation selon laquelle les produits vendus par le secteur informel sont de qualité inférieure n'est pas toujours vraie ; cependant, les données que nous possédons au sujet de la structure des dépenses de différentes catégories de revenus ne sont pas suffisantes pour nous permettre de déterminer l'élasticité-revenu de la demande dans le secteur non structuré. N'empêche que la demande semble avoir augmenté de manière tant relative qu'absolue pendant la période à l'étude et ce, malgré la concurrence du secteur structuré et des produits importés. Quelques entrepreneurs du secteur structuré se sont plaints de la faiblesse de la demande, bien qu'un certain nombre aient réussi à accroître leur chiffre d'affaires.

En 1991, 60 % des entrepreneurs ont déclaré que leurs ventes avaient chuté, mais la comparaison de leur chiffre d'affaires, en 1993 et en 1990, montre une forte augmentation à ce chapitre (compte non tenu de l'inflation). L'impression selon laquelle la demande aurait diminué est sans doute liée à l'augmentation soudaine du nombre d'entreprises. Les propriétaires d'entreprise ont déclaré que la faiblesse de la demande était attribuable à la réduction des dépenses publiques et à la concurrence accrue d'autres petites entreprises, des producteurs du secteur structuré et des produits importés. La situation en 1976 était certainement plus réjouissante, 81 % des entrepreneurs ayant signalé un accroissement de leur chiffre d'affaires. En outre, l'augmentation de l'aide extérieure après la période de sécheresse du début des années 1970 n'était sans doute pas étrangère au phénomène.

La composition de la clientèle s'est elle aussi modifiée. En 1991, les entreprises du secteur non structuré avaient le plus souvent comme principaux clients de simples particuliers et comptaient une clientèle d'affaires moins nombreuse, tant dans le secteur structuré que dans le secteur informel.

Interactions : l'effet d'entraînement de l'activité économique, en amont et en aval

Dans l'enquête de 1991, plusieurs questions visaient à obtenir des renseignements au sujet de l'effet d'entraînement, en amont et en aval, de l'activité du secteur structuré et du secteur non structuré. Voici en résumé les constatations qui s'en dégagent :

- Les petits entrepreneurs achetaient-ils beaucoup de leurs matières premières à des entreprises du secteur structuré ?
Barbiers, tailleurs, préparateurs d'aliments ou exploitants d'établissements où l'on sert le petit déjeuner, électriciens,

travailleurs du bois et métallurgistes prenaient entre la moitié et le tiers de leurs matières premières dans le secteur structuré.

- Les petits entrepreneurs vendaient-ils de leurs produits aux entreprises du secteur structuré ?

Moins de 10 % des entrepreneurs (23), surtout des métallurgistes et des réparateurs de moteurs électriques, avaient pour principale clientèle des entreprises du secteur structuré.

- Les entreprises du secteur non structuré travaillaient-elles en sous-traitance pour le secteur structuré ?

Deux entreprises de construction et trois autres de rembourrage travaillaient principalement pour le secteur structuré. Ce genre d'arrangements peut difficilement être qualifié de sous-traitance, quoique, pour certains métallurgistes et certaines entreprises de construction et de rembourrage, cela revenait au même.

- Est-ce en travaillant dans le secteur structuré que les propriétaires de petites entreprises avaient acquis les compétences nécessaires pour exploiter leur affaire ?

Dans presque toutes les sphères d'activités du secteur informel, des entrepreneurs avaient effectivement travaillé auparavant dans le secteur structuré. Ils se recrutaient surtout parmi les métallurgistes et les travailleurs de la construction. Dans l'ensemble, ces entrepreneurs s'en tiraient un peu mieux, du point de vue du revenu et du chiffre d'affaires, que ceux qui n'avaient pas acquis ce genre d'expérience.

- Les deux secteurs se disputaient-ils le même marché ?

Artisans, barbiers, tailleurs, marchands de fruits et légumes, travailleurs du bois, métallurgistes et fabricants de meubles, en particulier, se plaignaient de la concurrence du secteur structuré.

- Quel rôle l'État jouait-il en matière d'impôt et d'immatriculation ?

Les statistiques sur les impôts et la réglementation montrent que les petites entreprises payaient des impôts de toutes sortes et étaient inscrites dans les registres de plusieurs services gouvernementaux. Les petites

entreprises avaient besoin des permis les plus divers, par exemple d'un permis pour avoir droit à un étal dans un marché ou d'une pièce prouvant qu'elles étaient inscrites au bureau des contributions pour obtenir des commandes de l'administration publique.

L'effet d'entraînement de l'activité économique, en amont et en aval, n'est pas très courant en milieu urbain, pas plus dans le secteur structuré que dans le secteur informel. Il se fait surtout sentir dans des domaines liés à l'agro-alimentaire et à l'agriculture, car dans beaucoup d'autres, il faut compter sur les produits importés : matières premières, outils, matériel et pièces détachées. En moyenne, les propriétaires de petites entreprises font davantage affaire avec le secteur structuré qu'avec le secteur informel pour leurs achats de matières premières. Ils n'obtiennent que très rarement des commandes de l'administration publique ou de clients étrangers et dépendent beaucoup de l'évolution du pouvoir d'achat de la population locale.

La concurrence

Au Burkina Faso, le secteur non structuré produit plus d'emplois que le secteur structuré (Banque mondiale, 1989b) dont la compétitivité est limitée par les coûts élevés de production et les règlements restrictifs. Le secteur informel, n'ayant pas à se soumettre à autant de contraintes, pourrait avoir un rôle important à jouer dans la création d'une nouvelle classe de chefs d'entreprise. Par ailleurs, en raison de la capacité innovatrice de ce secteur, le sous-secteur des métiers artisanaux devrait se développer davantage (van Dijk, 1992a).

Le nombre d'activités artisanales a considérablement diminué entre 1976 et 1991 dans les deux quartiers de Ouagadougou où des recensements ont eu lieu. La productivité des entreprises restantes n'a pas suffisamment augmenté pour expliquer la différence. Selon les résultats d'un autre recensement effectué dans un quartier situé en périphérie, il n'y a pas eu déplacement des activités artisanales. Ce sous-secteur du secteur manufacturier urbain non structuré a souvent été considéré comme le plus dynamique de tous. Il faut donc en conclure que le nombre d'activités artisanales a diminué à cause de la concurrence des entreprises du secteur structuré et des produits importés.

L'agro-alimentaire

Dans le domaine de l'agroalimentaire, l'exploitation, dans le secteur non structuré, se fait sur une très petite échelle avec un outillage réduit à l'essentiel, alors que, dans le secteur structuré, elle se fait ordinairement sur une grande échelle au moyen de techniques avancées. C'est pourquoi il n'y a guère de concurrence entre les deux secteurs dans ce domaine. Par exemple, l'activité la plus dynamique du secteur structuré, la transformation des fruits et légumes, est hors de la portée des petits entrepreneurs en raison des coûts élevés et des formalités administratives compliquées se rattachant à l'exportation des produits et à l'organisation du transport aérien. Néanmoins, l'apparition au Burkina Faso d'un si grand nombre d'entreprises nouvelles dans le secteur structuré prouve que les Burkinabés possèdent bel et bien des compétences dans la gestion d'entreprise et sont capables de mobiliser les capitaux nécessaires. Il serait possible de mieux intégrer les entreprises des secteurs structuré et non structuré dans ce sous-secteur d'activité. On pourrait inciter les petites entreprises à s'engager davantage dans la transformation, et les entreprises structurées pourraient, quant à elles, avoir davantage recours aux petites entreprises pour la vente de leurs produits, la fourniture de biens et de services et — pour épargner sur le transport — la transformation des produits agricoles.

La fabrication de la bière est un exemple des industries agroalimentaires où le gouvernement Sankara (1983-1987) a voulu accroître la concurrence. Pour ce faire, il a encouragé les gens à consommer la bière traditionnelle, appelée *dolo*, au détriment des bières brassées selon des procédés modernes. Sankara a tout fait pour décourager les brasseries modernes pendant les années où il a été au pouvoir. En 1991, les ventes de bière fabriquée dans des brasseries modernes n'étaient pas encore parvenues au niveau atteint au début des années 1980. Deux facteurs qui se trouvent à limiter le chiffre d'affaires des brasseries du secteur structuré découlent des règlements actuels. Premièrement, SOBBRA n'a pas le droit de vendre sa bière à des marchands qui ne sont pas agréés. Les permis des marchands sont valides pendant trois mois seulement et ne sont renouvelés que si les titulaires ont acquitté tous leurs impôts. De plus, les brasseries ne peuvent vendre leur bière que par l'intermédiaire d'un nombre restreint de distributeurs locaux. Les brasseurs ont l'impression que ces distributeurs ne livrent que dans l'axe Bobo Dioulasso - Ouagadougou. Lorsqu'ils assuraient eux-mêmes le transport du produit, ils servaient aussi la clientèle des villages. Pour le moment, les fabricants de bière du secteur structuré ont fait une croix sur ce marché.

Les textiles

Les tailleurs du secteur non structuré ont été malmenés par une concurrence provenant de tous les côtés à la fois : secteur structuré, commerce extérieur illicite, commerce de vêtements usagés, etc. Outre les quelques grandes industries textiles du secteur structuré, un assez grand nombre de petits tailleurs ont essayé de régulariser leur situation parce qu'ils souhaitaient vivement obtenir de plus grosses commandes d'entreprises locales du secteur structuré ou de l'administration publique. Un de ces petits entrepreneurs, interrogé dans le cadre de l'enquête menée à Bobo Dioulasso, avait ouvert une fabrique de vêtements dans la zone industrielle de la ville, mais il a réintégré son vieil atelier du centre-ville. Il avait vu un avantage à pouvoir fabriquer ses vêtements en série au moyen de machines à coudre électriques dans un édifice moderne, mais il en fut pour sa peine.

Le cuir

Dans le domaine du cuir, le secteur structuré fait face à la concurrence des produits importés illégalement. Le chef d'une entreprise de ce sous-secteur s'est plaint de la concurrence qui s'exerce sur ce marché et qui ternit la réputation du Burkina Faso comme exportateur de produits de qualité. Le propriétaire d'une usine de chaussures n'était pas du tout content de la concurrence qu'il subissait de la part des importateurs illégaux et se plaignait des problèmes qu'entraînait la fabrication de modèles conformes aux désirs des clients. Le propriétaire d'une usine de produits en plastique, plutôt que de continuer d'exploiter son établissement, procédait à une étude pour découvrir ce qu'il devait faire pour redevenir compétitif.

Les tanneurs qui travaillent selon des méthodes artisanales et les petits fabricants de produits en cuir ne peuvent espérer prendre une grosse part du marché au Burkina Faso. Les cordonniers traditionnels ne peuvent concurrencer les usines de chaussures, en particulier celles qui fabriquent des chaussures en plastique. Voici comment on a décrit le travail de ces artisans : « fabrication de modèles traditionnels pour une clientèle traditionnelle, qui aujourd'hui préfère les produits en plastique ».

Les modèles en plastique donnent du travail aux réparateurs de chaussures en plastique, qui n'ont pas nécessairement été des cordonniers traditionnels par le passé. Dans certains marchés de la ville, on aperçoit de ces réparateurs de chaussures « modernes », qui se servent de fil de fer ou de fil en plastique au lieu de fil ordinaire.

La métallurgie

Les entreprises de métallurgie font partie d'un marché très compétitif. Dans ce sous-secteur, un nombre considérable d'entreprises du secteur structuré ont fait leurs débuts dans le secteur informel et pris graduellement de l'expansion. Les propriétaires de deux de ces entreprises, qui ont été interrogés en 1991, ont dit faire face à des problèmes complètement différents de ceux qu'affrontait l'entrepreneur moyen du secteur structuré. Par exemple, l'un d'eux s'est plaint qu'un grand nombre de ses clients omettaient de régler leurs factures parce qu'ils le considéraient comme « un des leurs ».

Les entrepreneurs du secteur structuré protestaient contre le prix de l'électricité et affirmaient avoir du mal à obtenir du crédit auprès des banques. Ils disaient aussi avoir plus de difficulté à obtenir des commandes. Quelques-uns d'entre eux se plaignaient de la difficulté de trouver des partenaires étrangers et une main-d'œuvre compétente.

Les métallurgistes du secteur non structuré étaient d'avis qu'ils étaient en train de perdre un de leurs gros clients : le secteur de la construction. Ces petits entrepreneurs disaient qu'ils ne travaillaient plus que rarement pour des entreprises de construction, parce que la plupart d'entre elles possédaient leur propre département de métallurgie.

Le bois

Dans le travail du bois, les entrepreneurs du secteur structuré subissent une vive concurrence de la part des petites entreprises du secteur informel. Ces dernières jouissent, en effet, de l'avantage que leur procurent des coûts de production moins élevés, surtout si elles ont omis d'acquitter les différents impôts qu'elles auraient normalement dû payer. Au moment de l'enquête, deux entrepreneurs du secteur informel se sont plaints qu'ils ne travaillaient qu'à 40 % de leur capacité, alors qu'un de leurs concurrents travaillait à 70 % de sa capacité. Ils ont, cependant, précisé que ce concurrent offrait un plus large éventail de produits et qu'il s'occupait aussi sérieusement de métallurgie et de construction.

Le nombre de menuisiers en meubles a considérablement diminué depuis l'apparition de grandes usines modernes. La situation a aussi été aggravée par d'autres phénomènes concomitants : l'intensification de la concurrence internationale, la détérioration du climat économique pour le secteur structuré et l'augmentation des prix des produits industriels nationaux. Plusieurs entrepreneurs ont affirmé qu'il leur était difficile d'être compétitifs à cause des coûts élevés de production au Burkina Faso.

Répercussions de l'action gouvernementale sur les activités manufacturières structurées et non structurées

L'action des pouvoirs publics à l'égard du secteur non structuré est passée par trois phases distinctes au cours de la période 1976-1992. Entre 1976 et 1982, on a conseillé au gouvernement de venir en aide à ce secteur en lui procurant des facilités de crédit ainsi que les moyens techniques nécessaires, et en lui passant des commandes. Très peu de ces idées ont été mises en pratique, et celles qui l'ont été n'ont pas eu grand succès ou changé grand-chose.

Sous Sankara, l'intérêt porté par le gouvernement au secteur non structuré a surtout pris la forme de tentatives pour soumettre le secteur à une réglementation, par le moyen de l'immatriculation, de l'imposition et du regroupement (groupements d'intérêt économique). La politique industrielle du gouvernement Sankara visait de façon toute particulière la création de petites et micro entreprises. Les moyennes et grandes industries étaient concentrées dans les deux grandes villes du pays ; elles avaient souvent besoin de subventions et de mesures de protection, mais ne créaient guère d'emplois et n'avaient pas non plus un grand effet d'entraînement. Il n'entraînait pas du tout dans les intentions du gouvernement Sankara de continuer de soutenir les entreprises industrielles du secteur structuré ; aussi a-t-il été décidé de ne pas prolonger la durée des régimes d'investissement. Le code d'investissement de 1984 encourageait les investissements privés et étrangers, mais en réalité il avait pour but de faciliter la transition des régimes particuliers à la règle commune et d'augmenter les impôts du secteur structuré. Pour la plupart des entreprises, le nouveau régime a amené une réduction de 65 % des droits d'importation. Cette situation perdurera jusqu'à ce que le nouveau code d'investissement annoncé par les successeurs de Sankara entre en vigueur.

Après la mort de Sankara, en 1987, le gouvernement a adopté une attitude plus constructive, comme en font foi le Plan directeur pour la promotion de l'artisanat au Burkina Faso (1990) et le programme d'action mis sur pied. Durant cette troisième phase, les petites entreprises n'ont plus eu à craindre d'être fermées sur-le-champ si elles étaient incapables d'acquitter leurs impôts. Les dirigeants n'ont plus été forcés de porter le costume traditionnel ni fortement incités à boire la bière du pays. La libéralisation du régime économique a créé un environnement favorable aux petites entreprises. Il semble que la moitié des petits entrepreneurs sondés aient lancé leur affaire au cours des deux dernières

années (1990-1991), parce qu'ils prévoyaient des temps difficiles, mais qu'en même temps ils se sentaient pleins d'assurance.

Du point de vue institutionnel, la Direction de développement industriel demeure officiellement responsable de la politique industrielle, bien qu'il n'existe rien d'équivalent pour le secteur non structuré. Des institutions comme le ministère des Affaires économiques, la Chambre de commerce, l'Office national de la promotion de l'emploi, les banques et les ONG ont toutes une part dans le développement de ce secteur, mais il n'y a malheureusement aucune concertation entre elles.

Avec le temps, l'inscription au registre de commerce a pris une plus grande importance dans le secteur non structuré. Près de 10 % des entreprises sondées en 1991 étaient inscrites dans un registre quelconque de l'État. Seulement dix entrepreneurs l'étaient à la Caisse de sécurité sociale ou y avaient inscrit une partie de leurs effectifs, quelquefois pour des raisons fort différentes. Souvent, un employé avait été inscrit par son précédent employeur ou était immatriculé parce qu'il avait conservé sa place dans le secteur structuré (c'était le cas de trois personnes). D'autres entrepreneurs étaient inscrits auprès de la Chambre de commerce (33 personnes, ou 10 %), des autorités municipales (29, ou 9 %), de l'Office national de la promotion de l'emploi (16, ou 5 %) ou du bureau de la statistique (4, ou 1 %).

Officiellement, tous les entrepreneurs interrogés en 1991 payaient des impôts ; 113 d'entre eux (35 %) étaient immatriculés à cet effet. En fait, seul un très petit nombre d'entreprises se trouvaient à payer divers impôts et taxes — taxe professionnelle, taxe sur le chiffre d'affaires, taxe à la valeur ajoutée et charges municipales. Les autres arrivaient à y échapper, souvent parce qu'il s'agissait d'entreprises toutes jeunes ou mobiles. Dans bien des cas, les entrepreneurs ignoraient à quelle fréquence ils devaient acquitter ces charges fiscales, quels étaient la nature et le montant des charges à payer et à quoi le gouvernement employait les sommes ainsi perçues.

Dans le secteur non structuré, les capitaux provenaient habituellement de sources privées plutôt que d'institutions de crédit. La famille et les amis comptaient parmi celles qui étaient le plus souvent sollicitées. Souvent, le fonds de roulement était fourni par des clients. Seulement neuf entrepreneurs parmi ceux qui ont été interrogés en 1991 ont obtenu un prêt auprès d'institutions bancaires (contre 18 en 1976), généralement d'une banque d'État. Un entrepreneur a contracté un emprunt auprès d'une ONG pour élever des porcs. Les autres prêts avaient été demandés pour des investissements (dans quatre cas), pour l'achat d'un stock de

matières premières (dans trois cas) ou à des fins de consommation (dans deux cas). La plupart des entrepreneurs aimeraient bénéficier d'une marge de crédit ; ils demandent, en moyenne, 800 000 XOF, c'est-à-dire plus de cinq fois le montant total réel moyen de leurs investissements (en 1994, 570 FCFA [XOF] valaient 1 \$ US, ou 1 USD).

Conclusion

Les secteurs structuré et non structuré pourraient avoir une part plus grande dans la production, la création d'emplois et la production de revenus et de recettes fiscales si l'État stimulait leur développement et expliquait aux petits entrepreneurs, par exemple, les montants de taxe et d'impôt qu'ils ont à payer, à quelle fréquence ils doivent payer et pourquoi l'État a besoin de telles recettes.

Pour que la politique de développement des petites entreprises soit efficace, il faut qu'elle ait reçu l'appui de toutes les parties intéressées : petites, moyennes et grandes entreprises, associations de gens d'affaires (par exemple, la Chambre de commerce) et divers ordres de gouvernement (en particulier le gouvernement central et les municipalités). Les organismes d'aide ne seront guère enclins à souscrire à la politique gouvernementale s'ils ne comprennent pas bien l'intention de l'État. Toutefois, le Burkina Faso a besoin d'une aide qui soit mieux concertée. Les neuf projets qui ont été présentés en vue de mettre sur pied un centre d'innovation et d'assistance technique prouvent la nécessité d'un tel centre, mais montrent aussi qu'il faut tout mettre en œuvre pour éviter le double emploi.

Le programme d'ajustement structurel du Burkina Faso vise à améliorer l'économie, ce dont le secteur non structuré devrait bénéficier lui aussi. Le pays a également besoin d'une politique de développement intégré pour les entreprises des deux secteurs. Ce genre de programme sectoriel devrait faire partie d'une politique de développement ou d'industrialisation globale, telle une politique d'ajustement sectoriel.

Ces politiques et programmes d'ajustement auront très certainement des répercussions sur le secteur non structuré, mais pour l'heure il est impossible d'en évaluer l'importance. Ainsi, ils pourraient avoir un effet néfaste, soit la diminution du pouvoir d'achat occasionnée par une éventuelle baisse des salaires réels. En revanche, la demande de produits du secteur informel pourrait augmenter si les prix de certains produits du secteur structuré devenaient exorbitants. L'accroissement du chômage pourrait faire

apparaître un plus grand nombre de petites et micro entreprises et donner ainsi encore plus de tracas aux entreprises établies. Ajoutons que le secteur non structuré ne compte pas beaucoup d'entreprises exportatrices. Puisqu'il lui faut importer des matières premières, des outils, du matériel et des pièces détachées, il pourrait être limité dans sa capacité de fabriquer des produits de substitution aux importations.

Les programmes d'ajustement structurel pourraient aussi avoir des avantages, notamment la possibilité pour les entreprises de fabriquer des biens de substitution aux importations si jamais les produits et les services importés ou provenant du secteur structuré devaient coûter plus cher. En cas de disparition d'entreprises inefficaces (protégées) appartenant au secteur structuré, les petites entreprises devraient, du moins partiellement, en subir le contre-coup. Cependant, les petites et micro entreprises devraient bénéficier du climat économique plus sain créé par la politique d'ajustement structurel, en particulier de la correction des distorsions dans la structure des prix. Le nombre des projets d'ajustement structurel qui profiteront au secteur informel est limité, mais certaines initiatives devraient bientôt voir le jour.

Le gouvernement du Burkina Faso a exprimé son intention de promouvoir le développement du secteur informel. Le pays est en train de s'orienter vers une économie plus libérale en modérant l'intervention de l'État et en faisant en sorte que le secteur privé, dont le secteur non structuré est une partie importante, puisse prendre de l'extension. L'État va donc devoir mettre en œuvre un plus grand nombre de mesures incitatives à l'intention du secteur non structuré.

La déréglementation devrait aussi comporter des mesures administratives qui ne seront pas sans effet sur le secteur non structuré. Il faudra harmoniser les politiques macroéconomique, fiscale, financière et autres avec les stimulants mis en place pour les petites et micro entreprises.

La mise en valeur du secteur non structuré en milieu urbain

Le but de la présente recherche était de découvrir la meilleure combinaison possible de mécanismes économiques, sociaux et institutionnels qui permettrait aux entreprises du secteur non structuré d'être compétitives, dès maintenant, sur les marchés nationaux et, éventuellement, sur les marchés internationaux. Voilà un objectif qui a pris encore plus d'importance en Afrique depuis la fuite des capitaux étrangers dans les années 1980. Les résultats de cette

recherche donnent à penser qu'il y a lieu d'adopter la stratégie suivante.

1. Avoir une vision d'ensemble

Le secteur privé est faible au Burkina Faso. Or, il existe une condition essentielle à son renforcement : le développement intégré des micro, petites, moyennes et grandes entreprises. La croissance et la compétitivité du secteur structuré sont insuffisantes, les industries de ce secteur n'ayant pas d'effet d'entraînement, ni en amont, ni en aval. L'appareil institutionnel ne pourrait en rien faciliter le développement intégré des entreprises, étant donné qu'il incombe à deux ministères différents de formuler des politiques pour les secteurs structuré et non structuré. Le nouveau ministère des Activités artisanales et des Petites entreprises n'a vu le jour qu'en 1991, et sa création a suscité une querelle sur la ligne de démarcation à tracer entre petites et moyennes entreprises. D'aucuns prétendent que le chiffre d'affaires annuel d'une petite entreprise peut atteindre jusqu'à 30 millions XOF. Dans une économie comme celle du Burkina Faso, ce chiffre apparaît toutefois trop élevé.

Le nouveau code d'investissement ne devrait pas faire de distinction entre petites, moyennes et grandes entreprises ; cependant, l'existence — ou l'absence — d'économies d'échelle devrait être un des critères à prendre en considération avant d'accorder une aide financière à une entreprise d'une certaine envergure. De plus, le code devrait avoir pour but de réaliser l'intégration des industries modernes et des petites entreprises. Il existe encore un trop grand nombre d'entreprises qui sont obligées de presque tout importer et qui ont des activités à très faible valeur ajoutée.

2. Encourager l'esprit novateur chez les propriétaires d'entreprises

Quelques entreprises dynamiques qui ont modifié leur stratégie pour survivre se sont concentrées sur la fabrication d'un produit convenant aux goûts de la population locale et à son pouvoir d'achat. Elles ont choisi des techniques suffisamment perfectionnées pour leurs besoins, mais sans plus. De cette manière, il leur a été plus facile de modifier, soit le procédé de fabrication, soit la nature ou la qualité du produit.

Certains entrepreneurs se sont rendu compte qu'ils devaient être compétitifs s'ils voulaient survivre et se sont tournés vers l'exportation. Dans le secteur des textiles, les entreprises ont recours à des coopératives pour fabriquer leurs produits chaque fois que la demande existe. Un nombre grandissant d'entreprises du

secteur structuré comptent sur de petites entreprises locales pour obtenir des produits ou des services bien précis.

Étant donné le rôle important des femmes dans le secteur non structuré, il est normal que des initiatives particulières soient prises pour les aider et les encourager. Quelques centres de formation offrent leurs services exclusivement aux adolescentes et aux femmes. Un certain nombre de projets destinés aux femmes du secteur non structuré sont présentement en cours d'exécution ou à la veille de l'être. Il faut aussi encourager la formation professionnelle chez les femmes, parce que c'est un moyen de stimuler chez elles la créativité. Pareil type de formation devrait aussi servir à expliquer aux femmes les aspects pratiques du démarrage de PME au Burkina Faso. (Pour en savoir davantage sur la question, voir Dijkman et van Dijk, 1993).

3. Restructurer le régime de taxation et réduire les autres coûts de production

Bon nombre d'entrepreneurs du secteur non structuré se sont plaints des taxes et des impôts. Il faudrait élargir l'assiette fiscale dans ce secteur. À l'heure actuelle, 80 % de tous les impôts et taxes perçus proviennent du tiers seulement des entreprises. Dans le secteur structuré, les propriétaires d'entreprise attendent le nouveau code d'investissement, espérant que leurs placements additionnels leur feront réaliser des économies d'impôts. Il est donc important que l'État leur fournisse sans tarder des explications sur ce qu'ils peuvent escompter.

Le gouvernement doit surveiller les prix des matières premières et des pièces détachées importées. Si elles payaient moins cher leurs matières premières, les petites industries auraient une chance de devenir compétitives. Il est possible d'abaisser les prix en modifiant le régime des droits d'importation. Il est également indispensable de réduire la note d'électricité des entreprises en introduisant un système de différenciation des prix (tarif moins élevé en dehors des heures de pointe). Enfin, les frais de transport pourraient eux aussi diminuer grâce à un programme d'infrastructure et de transport.

4. Encourager la création d'institutions relevant du secteur privé

L'État devrait encourager la création de véritables organismes du secteur privé (à l'heure actuelle, la Chambre de commerce est sous la dépendance de l'État). L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et la Banque mondiale souhaiteraient toutes deux travailler en collaboration avec la Chambre de

commerce, mais il faudrait pour cela qu'elle acquière son autonomie et qu'elle ait un président élu.

S'il accepte une plus grande concertation avec le secteur privé, l'État devra aussi consentir à jouer un rôle différent de celui qu'il a tenu jusqu'à ce jour. Au lieu d'être lui-même pourvoyeur de crédit, de formation et d'assistance technique, il encouragera les organismes privés à prendre la relève à cet égard. L'action gouvernementale ne doit pas viser uniquement les artisans ou les industries du secteur structuré, mais bien l'ensemble des activités du secteur privé, structurées ou non, commerciales ou de transformation, rurales ou urbaines. L'État doit avoir pour objectif de concevoir et d'adopter une approche globale du développement du secteur privé, en tenant compte des rapports qui unissent les diverses activités, en soupesant les intérêts des entreprises selon leur taille et en reconnaissant le fait que le secteur non structuré est une composante importante du secteur privé.

5. Fournir des terrains et des infrastructures

Les représentants officiels et les entrepreneurs du secteur structuré déplorent souvent que peu de régions possèdent les infrastructures nécessaires à l'implantation de nouvelles industries, par exemple des routes et des lignes de transport du courant électrique. Toutefois, il reste encore des espaces libres dans la zone industrielle Kosodo. Certaines parcelles de terrain devront être rachetées à leurs propriétaires actuels et redistribuées aux entrepreneurs disposés à investir ; quelques-uns de ces terrains seront réservés à des petites entreprises.

L'État n'a pas réellement prévu d'infrastructures qui soient précisément destinées aux petites et micro entreprises. Il n'existe pas de zone particulière pour le secteur non structuré à Ouagadougou, et le tiers seulement des entrepreneurs compris dans l'échantillon de 1991 avaient accès à l'électricité ou étaient raccordés par branchement aux canalisations d'eau. En règle générale, l'électricité sert uniquement à l'éclairage.

Une stratégie d'industrialisation fondée sur une spécialisation flexible favoriserait l'établissement de grappes d'entreprises de taille différente (van Dijk, 1992a). Les zones industrielles devraient accueillir des entreprises appartenant à différents sous-secteurs ; il pourrait y apparaître alors une concurrence axée sur la collaboration. L'existence des grappes industrielles stimulerait aussi la création de réseaux et de rapports de sous-traitance. L'État aurait intérêt à soutenir ce genre d'arrangements pour tâcher de renforcer le potentiel industriel de la nation.

6. Faciliter l'accès au crédit

Les entrepreneurs interrogés étaient d'avis que le secteur financier ne faisait pas grand-chose pour aider le secteur manufacturier à se développer. Ils trouvaient difficile d'emprunter de l'argent, même s'ils étaient capables de donner certains biens en garantie. Selon eux, les usines, le matériel et les maisons affectés en garantie étaient évalués bien au-dessous de leur valeur marchande. Les banques prétendent, quant à elles, qu'elles pourraient avoir du mal à liquider ces actifs lorsque les temps sont difficiles. Elles refusent de prendre en garantie des terrains faisant partie de la zone industrielle Kossodo parce que ces terrains n'appartiennent pas aux entrepreneurs à l'heure actuelle. Les lettres de garantie sont difficiles à obtenir et coûtent cher. Les banques débattent de questions telles que le problème des arriérés, les avantages respectifs du prêt individuel et du prêt collectif, les taux d'intérêt à demander, les sûretés à constituer et les biens à demander en garantie.

Le secteur non structuré a-t-il besoin de crédit ? Si oui, sous quelle forme faut-il le lui accorder ? Les organismes d'aide préconisent l'approche minimaliste, mais, pour le moment, il n'existe au Burkina Faso aucun régime capable de produire de véritables effets.

La Banque mondiale a consenti des prêts au secteur non structuré au Burkina Faso par le truchement de son programme de promotion de l'artisanat et de la petite entreprise, qui a vu le jour en 1979. Ce programme a prouvé combien il était difficile de toucher un groupe cible par l'entremise d'institutions gouvernementales. Une autre formule serait plus intéressante ; elle consiste à convaincre le secteur privé, en particulier les banques commerciales, les ONG ainsi que les sociétés coopératives d'épargne et de crédit (telles les caisses populaires Desjardins), d'offrir des prêts aux entreprises du secteur non structuré.

Voici les conditions nécessaires pour améliorer l'accès des petites entreprises aux facilités de crédit et aux autres programmes de développement offerts :

- l'élaboration d'une politique destinée à soutenir les initiatives des ONG ;
- l'apparition de nouvelles formes de nantissement ;
- l'existence de ressources financières et la possibilité d'obtenir de telles ressources pour la constitution d'un capital-risque ;

- la création, dans les institutions d'épargne et de crédit, de créneaux de financement des petites et micro entreprises, à l'échelon national et régional.

Plusieurs organismes d'aide, au Burkina Faso, ont envisagé la possibilité d'établir un régime de crédit pour cette catégorie d'entreprises. La Caisse centrale de coopération économique (CCCE) fera bénéficier la Caisse nationale du crédit agricole d'une ouverture de crédit pour qu'elle améliore le système de commercialisation et favorise l'essor des PME agro-industrielles qui transforment, notamment, le grain, le fruit de l'arbre à beurre, l'anacarde, l'arachide, le lait, la viande ou le poisson. La CCCE offrira, en même temps, une aide technique aux entreprises.

Le Fonds de promotion de l'emploi est une initiative interministérielle, coordonnée par son président. Il doit servir, entre autres choses, de fonds garanti conçu pour les initiatives du secteur privé, en particulier celles des « travailleurs autonomes, du secteur non structuré et des microentreprises ». Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a commandé une étude afin de trouver parmi les petites entreprises des projets qui pourraient être financés par le Fonds de promotion de l'emploi.

7. Créer des centres de technologie et de formation

L'établissement d'un centre d'innovation et d'amélioration de la qualité pour aider les entrepreneurs dans la conception des produits, l'amélioration des méthodes de production et l'emploi de matériel polyvalent ne saurait se concrétiser sans appui financier. Un prêt à l'ajustement structurel a permis la création d'un centre semblable au Tchad. Au Burkina Faso, un centre comme celui-là pourrait recommander l'usage de matériel polyvalent, en particulier aux petits producteurs, et favoriser l'implantation d'un tel matériel. Voilà qui s'accorderait avec la stratégie de spécialisation flexible mise à l'essai au Burkina Faso et qui s'est révélée concluante (van Dijk, 1992a).

Plusieurs organismes d'aide envisagent la possibilité de financer des centres de services pour les petites entreprises. Le problème principal sera de coordonner leurs efforts. Le centre de services compris dans le projet de la CCCE mentionné plus haut serait consacré aux PME agroalimentaires. Le centre aiderait les petits entrepreneurs à choisir un projet, leur offrirait des conseils techniques et, une fois l'affaire en marche, continuerait de soutenir les intéressés pendant encore quelque temps.

8. Promouvoir l'exportation

Le Burkina Faso ne peut surveiller toutes ses frontières. Il devrait donc s'efforcer d'accroître ses exportations dans des secteurs où il bénéficie d'un avantage comparatif, soit dans l'agroalimentaire, la production de fruits et légumes et la préparation des cuirs et peaux. Pour ce faire, l'État pourrait offrir des subventions à l'exportation, à l'exemple du Sénégal, ou dévaluer sa monnaie. Il faudrait prospecter les marchés régionaux, en particulier ceux d'Afrique occidentale.

Sommaire

Le cadre stratégique et la structure institutionnelle propres à favoriser l'essor des entreprises du secteur non structuré n'ont jamais été convenablement définis au Burkina Faso. À l'heure actuelle, toutefois, il existe de nombreux chantiers de mise en valeur de ce secteur ; il faudrait pouvoir les coordonner tous. Malheureusement, un trop grand nombre de ministères et d'organismes burkinabés souhaitent avoir voix au chapitre, ce qui risque de créer un bel imbroglio dans le partage des responsabilités et la répartition des tâches, ou de mener au double emploi. Les organismes d'aide devront travailler de concert et éviter de faire les choses en double, ou de se lancer dans quelque chose que d'autres avant eux ont jugé parfaitement infaisable ou inutile. Dernièrement, le Conseil du plan a invité tous les organismes d'aide qui s'intéressent aux petites et micro entreprises à examiner ensemble comment ils pourraient coordonner leurs efforts.

Les politiques gouvernementales peuvent contribuer à l'essor du secteur industriel dans son ensemble en favorisant davantage le développement industriel. Voici ce dont devrait tenir compte le gouvernement dans l'élaboration des politiques intéressant le secteur industriel :

- Réformer la fiscalité afin de réduire les coûts de production et de supprimer les distorsions dans la structure des prix.
- Repenser le nouveau code d'investissement de manière que l'aide soit consentie non pas en proportion de l'envergure des entreprises, mais en fonction des économies d'échelle ; le nouveau code devra aussi accorder plus d'importance à l'établissement de relations réciproques entre les industries.

- Réduire la note d'électricité des entreprises en introduisant un système de différenciation des prix (tarif moins élevé en dehors des heures de pointe).
- Réduire les frais de transport grâce à un programme d'infrastructure et de transport.
- Repenser le régime des droits d'importation pour diminuer le coût des matières premières.
- Accroître les exportations au moyen de subventions à l'exportation ou en dévaluant la monnaie.
- Étudier la possibilité de conquérir des marchés régionaux (d'Afrique occidentale).
- Mettre l'accent sur les industries où le Burkina Faso bénéficie d'un avantage comparatif : agro-alimentaire, production de fruits et légumes et préparation des cuirs et peaux. •

Partie IV

Services financiers



DES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DES PME DES SECTEURS PRIVÉS STRUCTURÉ ET NON STRUCTURÉ AUX INNOVATIONS FINANCIÈRES : LE CAS DE CERTAINS PAYS DE L'UNION MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE

Douato Adjémida Soedjede

Faculté des Sciences économiques et de gestion.

Université du Bénin, Lomé, Togo

Introduction

Dans tout pays, la santé de l'économie est intrinsèquement liée à la viabilité et au dynamisme des entreprises qui y exercent leurs activités. En effet, l'entreprise est un agent économique qui a pour objet la production de biens et de services destinés à la satisfaction des besoins de la population, et, en tant que telle, son développement et sa survie ne peuvent que constituer des garanties sûres d'une économie prospère. C'est d'ailleurs pour cela que, depuis « le soleil des indépendances » et ce, jusqu'à la fin des années 1970, les États de l'Afrique subsaharienne se sont efforcés de mettre en place de nouvelles unités de production nationales ou régionales d'envergure en s'appuyant sur la disponibilité des matières premières.

Cependant, si créer une affaire n'est pas chose facile, il faut reconnaître qu'il n'est pas non plus aisé de lui assurer un développement harmonieux et de lui garantir une rentabilité toujours plus grande. Car le développement et la rentabilité d'une entreprise ne dépendent pas seulement de l'importance ou de la qualité des ressources naturelles à sa disposition, mais aussi et surtout de la manière dont l'ensemble des facteurs de production sont conjugués pour mettre au point un produit donné. Ceci suppose donc une bonne gestion de ces unités économiques au centre duquel se trouve la personne humaine.

Or, ces unités économiques, mises en place par des gouvernements qui ont sous-estimé l'importance du secteur privé, ont toutes été vouées à l'échec. Leur privatisation, depuis quelques années, a permis d'insuffler un nouveau dynamisme aux secteurs structuré et informel.

Pourtant, dans bon nombre de pays de l'Afrique subsaharienne, où l'économie parallèle est en pleine évolution, certains obstacles viennent freiner l'action des gouvernements et des organisations internationales en faveur de ce secteur.

Ces obstacles tiennent, d'une part, à la culture africaine (solidarité familiale, croissance exigée par les entrepreneurs, confusion entre réussite sociale et création d'entreprise, conception erronée du temps et du crédit, etc.) et, d'autre part, aux problèmes posés par la technologie, la production, les études de faisabilité peu réalistes, les pressions fiscales et douanières de plus en plus écrasantes, la culture d'entreprise et financière des promoteurs, et ainsi de suite. En outre, l'absence d'études de marché et de faisabilité fiables a eu pour effet d'intensifier la concurrence et de rendre difficile l'accès à certains marchés sous-régionaux.

Outre ces divers obstacles, les petites entreprises soulignent que les difficultés d'accès aux crédits bancaires constituent, plus que tout autre empêchement, un handicap sérieux à leur développement, notamment parce que les prêts consentis par les banques, presque toujours à court terme, ne leur conviennent pas. Afin de résoudre ce problème de financement — surtout du secteur structuré, mais aussi dans certains cas du secteur informel —, les gouvernements et les organisations internationales ont mis des marges de crédit (mécanismes à long terme) à la disposition de certaines banques d'affaires et de développement. Toutefois, ces mécanismes, gérés avec lourdeur dans des structures bureaucratiques, ont donné de bien piètres résultats quand ils n'ont pas carrément échoué.

Après plus de 25 ans d'expérience de financement par les institutions financières traditionnelles et internationales en Afrique, force est de constater que les problèmes au chapitre de l'équilibre financier, des retombées économiques et de l'appropriation sociale n'y sont pas résolus. Face à cette situation, la recherche des mécanismes adaptés aux contextes socio-économiques devrait prendre en considération les mécanismes de financement informel connus et maîtrisés par les populations africaines. Il semble nécessaire d'adopter, en complément à la mise en place de mécanismes exogènes, une démarche originale d'appui aux mécanismes endogènes.

L'un des mécanismes endogènes existant dans les pays en développement, particulièrement en Afrique, et qui favorise la mobilisation de l'épargne, est celui des banquiers ambulants (ton-tiniers ambulants). En effet, les banquiers ambulants sont des individus qui collectent dans les marchés et dans les quartiers urbains ou ruraux, l'épargne journalière, hebdomadaire ou mensuelle de nombreux petits opérateurs économiques ainsi que des petites et moyennes entreprises et industries (PME-PMI) du secteur informel. Sans les services de ces banquiers ambulants, les opérateurs économiques les plus entreprenants sont condamnés à végéter dans le secteur informel.

Pour bien comprendre ce problème, il faut analyser, d'une part, les obstacles au développement des PME-PMI et la déréglementation bancaire de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) et, d'autre part, les innovations financières ainsi que la réglementation du secteur non structuré au Togo et au Bénin. Pour y arriver, nous avons utilisé les résultats d'enquêtes et d'interviews réalisées au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Togo, que nous avons complétés par une recherche bibliographique.

L'échec de la politique sélective de crédit et les conséquences de la déréglementation bancaire sur les PME-PMI

La réforme bancaire, introduite par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en 1975, a supprimé la distinction réglementaire entre les banques commerciales et les banques de développement. De plus, la BCEAO a adopté une politique sélective de crédit, en considérant les secteurs prioritaires et non prioritaires, dont elle a confié la réalisation à des comités nationaux de crédit qui en définissent les objectifs chaque année. L'incidence de cette politique sur les secteurs prioritaires et non prioritaires au Togo, pour la période de 1985 à 1989, est exposée dans le tableau 1.

Les données quinquennales de ce tableau portent sur la politique sélective de crédit. En dehors de l'agriculture où aucun objectif n'a été atteint pendant la période à l'étude, les PME-PMI n'ont dépassé leur objectif qu'une seule fois, en 1985. Pour ce qui est de l'obtention de crédit, de 1986 à 1988, le taux de réussite de ces PME-PMI se situait, en moyenne, autour de 7 %, alors qu'elles visaient 15 %. L'objectif de 1989 a été ramené à 12 %, mais le taux réel cette année-là s'est établi à 9,2 %. Cette brève analyse des PME-PMI classées dans les secteurs prioritaires montre que les résultats sont bien en deçà des espérances des autorités monétaires et que, de

Tableau 1. Incidence de la politique sélective de crédit sur les secteurs prioritaires et non prioritaires au Togo

Secteurs	1985 (%)		1986 (%)		1987 (%)		1988 (%)		1989 (%)	
	O	R	O	R	O	R	O	R	O	R
Prioritaires										
Agriculture	15	10,4	15	6,5	14	12,9	12	10,7	9	8,6
PMIE-PMI	20	23,4	15	7,1	15	7,4	15	7,7	12	9,2
Habitat social	7	5,8	8	4,3	8	3,9	3	4,3	5	4,4
Élevage et pêche	—	—	2	0,5	3	0,3	3	0,2	3	0,2
Non prioritaires										
Industrie	28	18,8	28	22,5	28	26,5	28	26,8	28	26,7
Commerce	20	27,9	20	43,1	20	38,7	27	40,1	31	40,9
Bâtiment et travaux publics	5	8,3	5	8,7	5	3,7	5	2,7	5	3,4
Transport et communications	5	3,1	4	4,4	4	3,6	4	4,5	4	3,6
Services divers (tourisme, etc.)	0	2,7	3	3,0	3	2,9	3	3,1	3	2,9

Source: ICEAO - Lomé.

Nota : O, objectif ; R, réalisation.

fait, la politique sélective de crédit est un échec. L'accès au crédit est très difficile pour ces PME-PMI, surtout à cause de la fragilité de leur surface financière et de l'importance des garanties exigées. Le tableau 1 indique en outre que c'est le commerce — activité non prioritaire — qui a obtenu le plus de crédit, ayant dépassé du double ses objectifs pour l'année 1986. L'écart entre les objectifs et les réalisations pour les autres années demeure très élevé.

Après cet échec de la réforme bancaire de 1975, les autorités monétaires décidèrent en 1989 de procéder différemment au rajustement et à la restructuration économiques des États de l'UMOA en créant les conditions nécessaires au financement sain et durable de la croissance et du développement (BCEAO, 1989).

Selon la BCEAO (1992), « sur le plan réglementaire, des normes prudentielles plus strictes sont imposées aux banques sans faire de distinction entre elles et suivant la nature des activités qu'elles financent ». Dans ces conditions, les banques ne financeront que les activités qu'elles jugeront rentables et négligeront de plus en plus les PME-PMI. D'après nos calculs, fondés sur les données de la centrale des risques de la BCEAO à Lomé, les crédits à court terme représentent en moyenne 64,5 % des crédits déclarés pour la période de 1987 à 1991.

Eu égard aux difficultés de financement des PME-PMI, aussi bien du secteur structuré qu'informel, des marges de crédit ont été mises à la disposition des banques commerciales et de développement comme instrument de crédit à long terme. Nous étudions ci-après l'usage qui est fait de ces ressources.

Les marges de crédit des organisations internationales

Les PME-PMI ne peuvent pas être financées par les banques traditionnelles, qui sont beaucoup plus intéressées à offrir des instruments de crédit à court terme aux grandes entreprises. Généralement, ces banques n'ont pas de ressources à long et moyen terme, les dépôts à terme étant renouvelés pour un an au maximum. Bon nombre d'organismes estiment que les marges de crédit peuvent résoudre ce problème ; à l'heure actuelle, certaines organisations internationales expérimentent le financement direct des petites entreprises (OCDE, 1990).

Sénégal

Au Sénégal, comme dans la plupart des pays de l'UMOA, les marges de crédit mises à la disposition des gouvernements par l'entremise des banques centrales ont presque toutes fait fiasco. Les conditions

à remplir sont à l'origine de cet échec. C'est notamment le cas au Sénégal où la marge de crédit fournie par l'Association internationale de développement (AID) est restée inutilisée pendant cinq ans et n'est devenue opérationnelle qu'après une redéfinition des orientations. [Ces renseignements sont tirés de divers entretiens que nous avons eus avec les opérateurs économiques des secteurs public et privé ainsi qu'avec certaines organisations internationales basées à Dakar, en mars 1993, dans le cadre de nos recherches universitaires.]

Le Fonds de promotion économique (FPE) est une marge de crédit de près de 39 milliards de FCFA (en 1994, 570 FCFA [XOF] valaient 1 \$ US, ou 1 USD) mise à la disposition du Sénégal par la Banque africaine de développement (BAD). Les principales innovations du FPE consistent en une possibilité de bénéfice de prêt participatif de 10 % du coût du projet, ce qui réduit l'apport personnel de 30 à 20 %. Le taux d'intérêt annuel est de 13 % compte tenu d'une marge de 4 %. Les dossiers de demande étant élaborés selon les critères de la BAD et du FPE, le risque de défaillance (perte) est pris en charge au taux de 50 % par chacune des parties (CCAI-DAKAR, 1992). Selon les divers opérateurs économiques du Sénégal que nous avons interrogés, les résultats obtenus par le FPE auraient été meilleurs s'il y avait eu une structure financière particulière pour les PME-PMI. En mars 1993, les dossiers de près de 140 entreprises étaient approuvés, dont 70, de création récente, ont fait appel à des fonds participatifs. Le financement du FPE ayant été débloqué en mai 1992, il a fallu attendre la fin de l'exercice financier 1993-1994 pour obtenir les premiers résultats. Selon un responsable de la BAD rencontré à Abidjan en mars 1993, la « démarche FPE » est en train de réussir au Sénégal et au Nigéria. Mais pour la Chambre de commerce, d'agriculture et d'industrie de Dakar, le problème du financement du développement reste entier parce que les grosses sociétés sont financées aux dépens des PME-PMI.

Togo

Au Togo, dans le cadre du Projet de promotion de l'entreprise privée (PPEP), l'IDA a accordé au gouvernement une marge de crédit de 2,8 milliards de FCFA, soit 80 % du montant convenu dans l'accord de crédit. Cet accord, signé le 30 mars 1988, a été très long à entrer en vigueur en raison de plusieurs obstacles survenus en 1990. Cette marge de crédit a pour objet de financer les PME-PMI, pour une durée de 2 à 15 ans, et de venir en aide aux micro et petites entreprises du secteur informel.

L'État togolais a créé le Fonds de participation aux prestations de services (FPPS) pour réaliser des études de faisabilité auxquelles il a affecté 150 millions de FCFA à titre de contribution initiale. L'arrêté interministériel portant création du fonds n'a été signé que le 12 octobre 1990. Lorsqu'une étude de faisabilité se conclut par la réalisation d'un projet, le promoteur doit supporter 50 % du coût de cette étude. Dans le cas contraire, il n'a évidemment aucuns frais à assumer.

Après cinq ans, moins de 10 projets ont été financés. Ce modeste bilan s'explique notamment par des motifs d'ordre institutionnel :

- Le retard dans la signature de l'arrêté interministériel.
- Le défaut d'honorer le projet de création de deux sociétés de caution mutuelle, l'une pour les PME-PMI et l'autre pour les artisans.
- Les désaccords sur l'écart des taux d'intérêt (4,5 %) que les banques souhaitaient porter à 6 % . (Ce problème a finalement été résolu en février 1991 lorsque le taux de sortie a été fixé à 11 % .)
- La difficulté pour les promoteurs dont l'étude de faisabilité est concluante d'apporter 30 % du coût du projet. (Réunir cette somme est souvent difficile même si les promoteurs sollicitent le concours d'autres investisseurs.)
- L'avortement du projet pilote concernant les micro et petites entreprises.
- La lourdeur des structures administratives dans l'exécution et la coordination du projet.

L'accord de crédit devra être révisé pour l'adapter aux réalités togolaises. D'autres marges de crédit restent inutilisées, notamment celles de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) et de la BAD — les fonds sont simplement placés sur le marché monétaire, surtout par les banques commerciales et de développement.

Analyse

L'analyse des projets financés grâce à des marges de crédit montre que la formule adoptée dans le cadre du FPE et par la BAD semble plus réaliste que celle proposée dans le cadre du PPEP et par l'AID.

Innovations financières et réglementation du secteur informel au Togo et au Bénin

Les problèmes posés par le financement des activités du secteur informel, ignorés des institutions financières classiques, retiennent notre attention depuis plusieurs années (Soedjede, 1987, 1990a). Nos travaux consistent à déterminer les problèmes que rencontrent les nombreux intervenants du secteur informel, puis à aider ceux qui les financent (Soedjede, 1990b). Les femmes, qui en raison de leur dynamisme sont les principales actrices du développement de l'économie nationale, ont déjà fait l'objet de deux communications (Soedjede, 1993a, b). En outre, depuis 1987, nous avons étendu nos travaux aux activités des banquiers ambulants (Soedjede, 1995a, b) et contribué à la création de la Mutuelle de solidarité des tontiniers ambulants de Lomé (MUSOTAL). (Une rencontre de tous les tontiniers togolais a eu lieu le 17 octobre 1992 à Lomé, sur l'initiative de l'auteur et sous le patronage du directeur de cabinet du ministère de l'Économie et des Finances.)

Dans les pages suivantes, qui portent en particulier sur les innovations financières du secteur informel, nous traiterons des services que les banquiers ambulants offrent à leur clientèle. Notre objectif n'est pas de faire la synthèse de tous nos travaux sur la finance informelle, mais de procéder, à l'instar des banquiers ambulants de Cotonou, au Bénin, à une analyse des divers services novateurs offerts par certains banquiers ambulants du Togo.

Selon Lelart (1993), les débiteurs et les créanciers ne cherchent pas dans les tontines le meilleur taux d'intérêt, mais la disponibilité des fonds que les uns et les autres versent chaque jour. C'est ce qui explique la liberté dont jouissent les banquiers ambulants pour fixer le taux d'un prêt portant intérêts afin d'accroître le fonds de commerce d'un client du secteur informel.

Les banquiers ambulants au Togo

Au Togo, les banquiers ambulants offrent à leur clientèle une grande variété de services financiers, dont nous donnons ici une brève description.

Le capital-risque

Un banquier ambulant et un entrepreneur peuvent devenir partenaires pour réaliser une opération de capital-risque. Certains banquiers ambulants du Togo et du Bénin pratiquent déjà cette activité financière qui, à notre connaissance, n'a d'existence formelle dans aucun pays de l'UMOA.

Dans le cas du Togo, une enquête réalisée auprès de 29 banquiers ambulants a révélé que 14 d'entre eux, soit près de 48 %, ont opté pour le capital-risque ; selon leur technique habituelle, ils suivent l'évolution du fonds de commerce de leurs clients. Les visites journalières ou hebdomadaires qu'ils font pour la collecte de l'épargne auprès de leur clientèle permettent aux banquiers ambulants de surveiller la croissance des entreprises. L'évaluation des risques se fonde sur une étude de rentabilité de l'affaire proposée par le client. Certains de ces banquiers limitent le risque de participation à 60 % du coût du projet (Soedjede, 1992).

Une enquête menée auprès de la clientèle des banquiers ambulants de Cotonou, au Bénin, révèle que 54 % des clients accepteraient de recourir au capital-risque. Ces constatations ne sont guère différentes des résultats du sondage fait auprès des banquiers ambulants du Togo (48 %) et confirment la nécessité de cette source de financement pour certaines activités du secteur informel.

La collecte de l'épargne journalière

Selon cette formule, les banquiers ambulants recueillent les dépôts journaliers faits par leurs clients. À défaut d'avance, ceux-ci récupéreront ultérieurement 30 des 31 unités déposées, la première mise étant la rémunération du banquier ambulant. Il s'agit en fait d'un mode d'épargne et de la mise en sécurité des économies.

La carte blanche

La carte blanche est en quelque sorte un fonds de garantie créé pour répondre à la demande croissante de crédit. Les mises, mensuelles, varient de 30 000 à 50 000 FCFA. Pour en faciliter la gestion, les banquiers ambulants accordent, après 6 mois d'épargne, un crédit équivalant à 9 mois d'épargne à un premier groupe de clients ; 3 mois après la première opération, un autre groupe accède au crédit, et ainsi de suite. L'épargne mensuelle et le crédit ne portent pas intérêt. Les banquiers ambulants ne retiennent aucune part des mises à titre de rémunération, mais celle-ci est implicite.

La carte hebdomadaire

Selon cette forme d'épargne, les banquiers recueillent, chaque semaine pendant 12 semaines, de 3 000 à 10 000 FCFA déposés par leurs clients. Ces derniers peuvent après 3 mois récupérer l'épargne ainsi constituée pour financer leur entreprise. Ce service financier permet aux banquiers ambulants d'accorder à leur clientèle des crédits à court terme à des conditions favorables.

Promotion pour la rentrée scolaire

Il s'agit d'une forme de crédit accordé aux clients réguliers pour 3 mois au taux de 6 % pour toute la durée du crédit. Ce service permet aux banquiers ambulants de gagner la confiance des clients en les aidant à résoudre des problèmes particuliers, notamment lors de la rentrée scolaire.

Responsabilité conjointe

Les membres du groupe qui optent pour ce service financier sont solidairement responsables du remboursement du crédit accordé, à tour de rôle, à un membre, comme c'est le cas des clients des banquiers ambulants de Cotonou (dont nous parlerons plus loin).

La tontine sans enchères

Dans cette forme de tontine, le dépôt est hebdomadaire et couvre 52 semaines, période au bout de laquelle l'épargne, augmentée des intérêts, peut être récupérée (Soedjede, 1990c). Les banquiers ambulants tirent profit de ce service financier non seulement parce qu'il constitue un fonds stable, mais aussi parce qu'il leur permet de satisfaire aux demandes de crédit de leurs clients. Cette formule se distingue de la tontine financière pratiquée au Cameroun (Bekolo-Ebe et Bilongo, 1988 ; Henri *et al.*, 1991) où les fonds sont levés à chaque tour par le plus enchérisseur (celui qui paie les intérêts les plus élevés), alors que dans la tontine sans enchères, les taux d'intérêts sont fixés d'avance.

Le montage clés en main d'une activité lucrative

Après avoir étudié les motivations de l'emprunteur et s'être assuré de son honnêteté et de la rentabilité de son entreprise, un banquier ambulant peut décider de mettre un fonds de roulement à la disposition de son client.

Sommaire

Pour différents qu'ils soient, ces services financiers ont cependant des points communs. Ainsi, les fonds provenant de la tontine financière peuvent servir à octroyer des crédits aux clients de la tontine des banquiers ambulants (commerciale). En raison de la flexibilité de la tontine commerciale (en règle générale, le remboursement est mensuel), les banquiers ambulants ne disposent pas de fonds en tout temps ; en revanche, les fonds de la tontine financière sans enchères sont habituellement confiés aux banquiers ambulants

pour un an, de sorte qu'ils peuvent compter sur une réserve où les mouvements de trésorerie sont plus rares. Par ailleurs, les clients de la tontine commerciale peuvent participer à la tontine financière. Cette dernière sert aussi à acheter des marchandises pour les prêts en nature accordés, par exemple, aux nouveaux commerçants pour faciliter leur installation et les inciter ainsi à adhérer à la tontine des banquiers ambulants ou pour aider ceux-ci à attirer de nouveau leur ancienne clientèle dont les affaires périclitent.

Les banquiers ambulants au Bénin

Pour les besoins de notre analyse, nous avons mené une enquête auprès des clients des banquiers ambulants à Cotonou, au Bénin. Parmi les 386 personnes interrogées, 267 (environ 70 %), sont clients de banquiers ambulants individuels ou sociétaires.

Les clients sondés ont été choisis au hasard après nous être assurés qu'ils avaient des étals fixes. Nous avons fait de même pour les artisans. Nous exploitons ici une partie des résultats de cette enquête réalisée au début d'août 1993 afin d'évaluer l'apport de la finance informelle à la relance des activités du secteur informel (Soedjede, 1994). Une étude de la clientèle du marché Saint-Michel de Cotonou a déjà été réalisée par Lelart et Gnassounou (1990).

Le capital-risque

L'enquête menée auprès des clients des banquiers ambulants individuels ou sociétaires de Cotonou confirme leur participation au capital-risque. En effet, comme le montre le tableau 2, 145 des 267 clients (soit près de 54 %) accepteraient qu'un banquier ambulant sociétaire ou individuel prenne une participation dans le financement d'une affaire ponctuelle sous forme de capital-risque en en bénéficiant ou en subissant la perte qui en résulterait. Les

Tableau 2. Opinion des 145 clients qui participeraient au capital-risque

Raisons invoquées	Répondants	
	Nombre	%
Apport supplémentaire de financement	53	37
Bénéfice et risque partagés	45	31
Bonne affaire pour les deux parties	26	18
Refus de partager le bénéfice	9	6
Y consentent souvent	4	3
Préèrent s'occuper de leurs propres affaires	2	1
Autres (si la part exigée est minime et s'il n'y a pas d'autre possibilité)	2	1
Sans réponse	4	3
Total	145	100

145 clients intéressés au capital-risque ont évoqué les raisons suivantes pour expliquer leur choix : (a) apport supplémentaire de financement (37 %) ; (b) bénéfice et risques partagés (31 %) ; (c) bonne affaire pour les deux parties (18 %). Précisons que 6 % n'accepteraient pas le partage du bénéfice, tandis que 3 % y consentent souvent.

Parmi les 120 répondants qui ont décliné toute participation au capital-risque, 101 (environ 84 %) craignaient de prendre des risques, 2 (près de 2 %) préféraient s'occuper eux-mêmes de leurs affaires et les 17 autres (environ 14 %) ne se sont pas prononcés.

La collecte de l'épargne journalière

Les mises journalières étaient effectuées par des commerçants (128 sur 267, soit environ 48 %) ; des artisans (82 sur 267, soit environ 31 %) ; des chauffeurs de taxi ou de taxi moto (45 sur 267, soit environ 17 %) et des salariés (12 sur 267, soit environ 4 %).

Responsabilité conjointe

Nous avons sollicité l'avis des 267 répondants sur la constitution de groupes solidaires de trois à cinq personnes pour l'obtention d'un crédit, sachant que chacun est responsable de la défaillance d'un des membres. Sur ce point, 112 (environ 42 %) accepteraient de former un groupe de ce genre, pourvu qu'ils en retirent les avantages suivants : (a) garantie mutuelle ou solidarité du groupe (71 %) ; (b) crédibilité accrue (15 %) ; (c) croissance de l'entreprise (9,82 %) ; et (d) responsabilité et indépendance (4 %). Ce résultat est satisfaisant puisque, même dans le secteur formel, l'innovation financière n'est pas facilement acceptée. Pour 198 des 267 répondants (environ 74 %), le manque de confiance ou la défaillance des membres représentaient le principal inconvénient à la constitution de groupes de trois à cinq personnes.

Autres produits financiers

Parmi les 267 clients sondés, 162 (environ 61 %) ont au moins une fois obtenu un crédit ou une avance d'une source autre que les banquiers ambulants. Entre autres choses, ces crédits ont été utilisés pour : (a) assurer l'essor de l'entreprise (environ 62 %) ; (b) financer une affaire particulière (environ 10 %) ; (c) faire face à des dépenses scolaires et funéraires (6 % et 4 %, respectivement). Pour 80 % des clients, la tranche de crédit la plus importante était comprise entre 50 000 et 200 000 FCFA. Des crédits de 700 000 FCFA

à 2 000 000 de FCFA ont été accordés à quatre clients. Les délais de remboursement allaient de moins de 1 mois à 10 mois pour la majorité des 162 clients ayant obtenu des crédits ou une avance ; un d'entre eux a pu obtenir un délai de 2 ans.

Parmi les 267 répondants, 105 clients (39 %) n'ont pas obtenu de crédit pour les raisons suivantes : (a) ils n'en ont pas sollicité (environ 68 %) ; (b) le banquier ambulant n'en octroyait pas (environ 18 %) ; (c) ils n'ont pas présenté leur demande à temps (environ 3 %) ; ou (d) ils doutaient de leur propre solvabilité (environ 2 %). Seuls 10 des 105 clients interrogés (environ 10 %) ne se sont pas prononcés.

Sommaire

Les personnes interrogées estimaient que ces innovations financières (capital-risque, responsabilité conjointe et autres produits financiers) étaient susceptibles de les aider à développer leur entreprise. Toutefois, bien que ces gens d'affaires entretiennent maintenant des relations suivies avec les banquiers ambulants, il faudra encore du temps pour faire connaître ces nouveaux instruments aux entrepreneurs du secteur informel et les convaincre de leur efficacité.

La réglementation du secteur financier informel

Dans un de nos articles (Soedjede, 1995a), nous avons proposé

qu'une relation sincère s'établisse entre la Fédération des tontiniers ambulants du Togo, une fois créée, et l'Association professionnelle des banques pour la conduite de la destinée de l'économie togolaise. Ce n'est que dans cette condition que les deux sources de financement pourraient s'intégrer mutuellement. Ce serait à notre avis, après quelque 25 ans d'expérience et de participation aux activités d'organisations proposant diverses formes de tontines, une très grave erreur de vouloir interdire par une réglementation stricte des activités financières informelles. Si cela devait être le cas, il s'ensuivrait un développement spectaculaire du secteur financier informel car — tout le monde en est conscient — c'est dans la clandestinité que les idées novatrices se créent et se développent, et le secteur informel regorge d'idées.

À la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, à Dakar, on songe à établir un cadre juridique dit « adéquat » dans lequel évolueront les différentes tontines et coopératives d'épargne et de crédit. Étant donné

la diversité des formes et des modalités d'intervention, il faudra :

- Rassurer tous les intervenants en leur faisant valoir qu'il ne s'agit pas d'interdire ces formes d'épargne et de crédit, et les encourager à poursuivre ces activités financières pour lesquelles ils ont opté après l'échec des banques de développement.
- Inciter les intervenants à participer aux prises de décision, à toutes les étapes de l'élaboration du cadre institutionnel, en leur demandant en particulier de faire part de leurs commentaires et de leur analyse des statuts et des règlements internes, etc.
- Ne pas commettre l'erreur de ne s'intéresser qu'aux institutions financières semi-formelles, mais tenir surtout compte de la précédente observation.
- Dans la mesure du possible, élaborer plusieurs cadres institutionnels en les adaptant aux réalités de chaque entreprise.

Un groupe de travail sur la restructuration bancaire devrait avoir pour objectif premier d'accroître le volume et la mobilisation de l'épargne des entreprises et des ménages, de veiller à conserver cette réserve sur place et de trouver les meilleurs moyens de mettre ces sommes à profit en les affectant aux activités économiques les plus productives. Loin de réglementer ou de supprimer le secteur financier informel, il faut plutôt lui permettre de s'appuyer sur le secteur bancaire structuré en créant des liens entre le secteur informel et le secteur financier traditionnel (Zeral, 1990).

S'agissant de structures coopératives et mutualistes, une réflexion générale mérite d'être engagée sur l'expérience acquise au chapitre de leur promotion tant en milieu rural qu'urbain. Les opérateurs économiques et financiers commencent à découvrir les vertus de ces structures dans le domaine bancaire. Selon Zeral (1990), il importe, si l'on veut favoriser cette démarche positive, de définir les règles à suivre pour assurer le bon fonctionnement de telles structures ; cela est d'autant plus important que les pratiques des banques commerciales, rendues défaillantes par l'absence de réglementation, ont occasionné bien des dégâts.

Conclusion

Dans cet article, nous avons fait l'analyse de l'échec de la politique sélective de crédit issue de la réforme bancaire de 1975, échec qui a conduit les autorités monétaires à adopter, en octobre 1989, une nouvelle politique de monnaie et de crédit aboutissant à la

déréglementation bancaire. Les principaux moyens utilisés pour atteindre cet objectif sont les ratios prudentiels et l'accord de classement de certaines sociétés en se référant à la centrale des risques. Toutefois, ces instruments n'ont pas eu d'incidence favorable sur les PME-PMI.

Le recours aux diverses tontines — et notamment aux services des banquiers ambulants — est une innovation en matière de services financiers. Les clients optent pour ces sources de financement, même si le coût du crédit est très élevé comparativement à celui du système bancaire classique. L'efficacité du système financier informel a, sans aucun doute, entraîné la suppression de la limite maximale des taux d'intérêt en octobre 1993 dans les pays de l'UMOA. Zeral (1990), du Trésor français, a déjà fait une réflexion en ce sens.

Depuis sa communication en 1989 sur la formation des taux d'intérêt, Zeral (1990) critique la marge maximale de 5 % en zone UMOA et se demande comment les banques peuvent prêter avec 5 % de marge, compte tenu du risque et des frais de gestion sachant que, de son côté, le secteur informel peut prêter à 30 ou 40 % par mois. L'auteur ajoute que le secteur informel est une des manifestations les plus caractéristiques de la vivacité de la société civile africaine. Mais la concurrence doit être loyale. En outre, la restructuration n'offrira guère de perspectives positives si, parallèlement, les banques n'ont pas les moyens d'être rentables (Zeral, 1990).

Certains clients, désirant se protéger contre la perte de leur avoir, cotisent auprès de plusieurs banquiers ambulants, gardent une partie de leur économie chez eux et participent aussi bien à la tontine mutuelle qu'à la tontine financière sans enchères. Néanmoins, le regroupement des banquiers ambulants en association, comme la MUSOTAL au Togo ou l'Association des tontiniers de Cotonou au Bénin, ainsi que la création de sociétés ou de groupements de tontiniers ambulants, surtout au Bénin, redonnent confiance à la clientèle.

LES SERVICES FINANCIERS DESTINÉS AUX PETITES ENTREPRISES AU GHANA

Gloria Nikoi

Banque rurale AKUPEM, Accra, Ghana

Introduction

Dans le présent article, nous nous intéresserons aux services financiers offerts, au Ghana, au secteur non structuré et aux petites entreprises. Au Ghana, les facilités de crédit traditionnelles sont à peu près inaccessibles aux entreprises de ces secteurs. Les institutions financières classiques trouvent, en effet, que procurer ces services aux entreprises non organisées et aux petites entreprises est trop risqué, trop onéreux et pas du tout rentable. Il existe certes quelques services financiers non institutionnalisés accessibles à ces catégories d'entreprises, mais les ressources financières mises à la disposition de celles-ci sont à la fois trop restreintes et trop coûteuses pour amener une croissance durable. Nous ferons donc ressortir la nécessité de trouver d'autres prestataires de services financiers qui seront un chaînon intermédiaire entre les banques traditionnelles et le système financier informel.

La crise profonde qui semble s'être installée pour de bon en Afrique et la misère de ce continent qui est le seul, selon la Banque mondiale, à continuer de s'appauvrir, serviront de toile de fond à notre étude. Le secteur non structuré et celui des petites entreprises englobent la majeure partie de la population indigène active et représentent le gagne-pain de la plupart des familles pauvres. Le Service de statistique du Ghana, qui mène actuellement une étude pour déterminer exactement l'étendue du secteur informel — segment inférieur du secteur des petites entreprises — et la quantité de biens et de services qu'il produit, estime à environ 50 % la contribution du secteur non structuré au produit intérieur brut (PIB). Or, ce pourcentage serait encore plus élevé si la production du segment

supérieur entrain aussi en ligne de compte. Si l'Afrique veut un jour réaliser son rêve d'autodéveloppement et de croissance autonome et échapper à ce qui apparaît comme un enlèvement inexorable dans la pauvreté, il faudra assurer la croissance de la production, de la productivité et des revenus des entrepreneurs privés des secteurs non structuré et des petites entreprises devront croître, croissance qui devra être engendrée par des politiques novatrices et audacieuses.

Ces politiques devront viser expressément les régions rurales et le centre des zones urbaines, parce que c'est là que se trouvent la plupart des entreprises intéressées ; elles devront également s'adresser plus particulièrement aux femmes, puisque les activités dominées par des femmes y sont aussi fort nombreuses. Le recensement effectué au Ghana en 1984 (Ghana, 1984) donnait une population de 12,3 millions de personnes, dont 8,4 millions (67 %) en milieu rural. Sur les 5,4 millions d'actifs occupés âgés d'au moins 15 ans, 3,3 millions travaillaient dans le domaine de l'agriculture (cultures vivrières, animaux et poissons d'élevage, cacao, etc.).

Les prestataires de services financiers au Ghana

Les principaux prestataires de services financiers dans notre économie sont répertoriés dans le tableau 1. Nous exposerons brièvement les raisons pour lesquelles les services financiers offerts aux petites entreprises par certains de ces prestataires ne sont ni viables ni efficaces.

Les banques commerciales et de développement

Le secteur bancaire traditionnel, au Ghana, comprend 14 banques, dont huit sont des banques d'État. Ce sont toutes, en réalité, des banques commerciales, bien que trois d'entre elles aient d'abord été des banques de développement.

Les dépôts, dans les banques commerciales, se font à court terme, et le pouvoir de décision y est fortement centralisé. Les banques s'emploient donc, en priorité, à satisfaire aux besoins financiers à court terme des entreprises publiques et privées qui appartiennent à la couche supérieure du marché des affaires dans les centres urbains. Cette sorte de prêts comporte très peu de risques, les coûts d'exploitation sont relativement bas, la rotation, rapide et les profits, élevés.

Les banques commerciales prêtent peu aux petites entreprises, estimant ce type de prêts trop risqué et trop onéreux. Les

Tableau 1. Les prestataires de services financiers au Ghana

Secteur structuré		
Banques	Institutions non bancaires	Secteur informel
Bank of Ghana (BOG)	Sociétés d'épargne et de crédit (SEC)	Prêteurs privés
Banques rurales	Caisses d'épargne et de crédit	Encaisseurs du réseau Susu
Banques commerciales et de développement	Maisons de réescompte, sociétés d'épargne immobilière, sociétés de crédit-bail et de location-vente et sociétés d'investissement en capital-risque	Association d'épargne et de crédit différé, comme celles du réseau Susu, et autres groupes d'entraide, tels les associations de gens d'affaires, les groupes Amassachina et d'autres groupes de travail
	Organismes répondant aux besoins financiers des petites entreprises, tels le NISSI et le FUSMED qui administrent des caisses de prêt parrainées par des organismes d'aide	Commerçants et distributeurs de fournitures agricoles
	ONG	Amis, membres de la parenté, épargnes personnelles
	Fonds de garantie	

petites entreprises à vocation agricole ou para-agricole implantées en milieu rural sont disséminées dans de vastes régions isolées où les risques naturels, comme les sécheresses, les inondations et les dévastations causées par les ravageurs, sont nombreux. Les petites entreprises ne peuvent donner en garantie le genre de biens normalement exigé par les banques commerciales, par exemple des biens immeubles, ni remplir les conditions en matière de crédit. En raison de la nature de leurs activités, il est impossible de procéder aux études de faisabilité habituelles. De plus, les actifs que possèdent les petites entreprises sont insuffisants. Ces dernières veulent d'assez petits prêts, non garantis la plupart du temps ; or, les banques commerciales trouvent qu'il est trop coûteux de consentir de tels prêts, de les surveiller et d'en obtenir le remboursement. À cause du lieu où elles sont implantées, de leurs lignes directrices opérationnelles et des effectifs limités dont elles disposent, les banques commerciales sont impuissantes à répondre aux besoins financiers du secteur non structuré et des petites entreprises.

Le Programme de restructuration financière qui est en cours au Ghana a amené les banques commerciales, soucieuses d'accroître leur efficacité, à fermer quelques-unes de leurs succursales à l'extérieur des zones urbaines et à centraliser leurs activités dans quelques établissements urbains ; en conséquence, les petites entreprises ont plus difficilement accès aux banques. Il en va de

même des banques de développement qui, s'étant aussi lancées dans les opérations commerciales, offrent des services bancaires à des entreprises de secteurs bien précis de l'économie, tels que l'agriculture, la construction, l'habitation et l'industrie. Elles servent une clientèle de grandes et moyennes entreprises dans leur zone d'attraction commerciale et sont incapables, à cause de leur structure, de leur mode de fonctionnement et de la faiblesse de leurs effectifs, de répondre aux besoins des petites entreprises.

Quelques institutions non bancaires structurées, prestataires de services financiers

Il existe, à l'intérieur du système financier ghanéen, quelques institutions non bancaires structurées, prestataires de services financiers, qui sont incapables elles aussi, en raison de règlements stricts et astreignants, de s'occuper sérieusement du financement des petites entreprises. Ces institutions regroupent notamment une maison de réescompte centralisée et une autre de titres ainsi qu'une société d'épargne immobilière et quatre sociétés de crédit-bail et de location-vente, toutes assujetties à la réglementation sévère établie par les autorités financières. Par exemple, le montant de capital minimum requis pour l'immatriculation est de 100 millions de cedis (en 1993, 601 cedis ghanéens [GHC] valaient 1 \$ US, ou 1 USD). Les institutions doivent aussi satisfaire à d'autres exigences assez rigoureuses, notamment en matière de capital et de liquidités, et des sanctions sont prévues en cas de manquement.

À cause de la sévérité de cette réglementation, il existe très peu d'institutions non bancaires prestataires de services financiers, et celles-ci, pour demeurer viables, compétitives et rentables, servent uniquement une clientèle de moyennes et grandes entreprises. Il existe également une vingtaine de compagnies d'assurances ainsi qu'un fonds de fiducie national et un fonds de sécurité sociale, dont la clientèle se recrute parmi les moyennes et les grandes entreprises. Malgré la création récente d'une « troisième cote », les conditions d'adhésion et d'admission à la cote de la bourse, qui a vu le jour en novembre 1990, excluent les petites entreprises.

Le Conseil national de la petite industrie

Le Conseil national de la petite industrie (NBSSI) a été formé en 1985 pour mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à accélérer l'essor des petites industries au Ghana. Les activités du NBSSI consistent principalement à faciliter l'accès au crédit aux petites entreprises et à promouvoir des programmes non

financiers, y compris des services de conseils en formation et en gestion d'entreprise, tels que services d'appoint, de soutien aux associations de gens d'affaires et d'information des petites entreprises en matière économique.

Malheureusement, l'absence d'une politique nationale officielle de développement qui aurait donné une définition très nette des différentes catégories de petites entreprises et clairement défini le rôle des diverses institutions dans la mise en œuvre d'une telle politique est une entrave à l'action du NBSSI. Celui-ci doit donc traiter avec des entreprises de toutes envergures (micro, moyennes et grandes entreprises). Il est arrivé au NBSSI d'offrir aux petites entreprises les mêmes services que d'autres organismes — par exemple des stages de formation en gestion d'entreprise — sans pouvoir assurer la coordination de l'ensemble des activités offertes. Le moins qu'on puisse dire, c'est que sa force d'impact a été jusqu'à maintenant fort limitée.

Qui plus est, les efforts du NBSSI n'ont pas donné grand chose à ce jour et ce, pour diverses raisons. D'abord, le Conseil essaie de faciliter l'accès des entreprises au crédit en établissant des liens entre ces dernières et les individus (qu'il forme), d'une part, et les institutions financières, d'autre part. Les résultats sont plutôt décevants. Les petites entreprises sont incapables de satisfaire aux exigences des institutions financières en matière de nantissement et de capitaux propres. Aux yeux des administrateurs des banques commerciales, les petites entreprises sont un secteur à risques auquel prêter de l'argent coûte cher ; c'est pourquoi ils n'ont pas l'habitude de consentir des prêts aux petits entrepreneurs. Ils estiment aussi que les emprunteurs n'ont ni les compétences ni l'expérience en gestion nécessaires pour faire honneur aux obligations découlant d'un prêt traditionnel.

Ensuite, depuis sa fusion en 1991 avec la Ghana Enterprises Development Corporation, qui prêtaient aux entreprises, le NBSSI accorde et administre lui-même quelques prêts d'un montant peu élevé. Ce programme comporte un certain nombre de problèmes. La source d'argent n'est ni stable ni intarissable. Par exemple, le Programme d'action visant à atténuer le coût social de l'ajustement (PAMSCAD) avait promis 340 millions de cedis au NBSSI, qui n'a reçu jusqu'à maintenant que 150 millions. Or, le PAMSCAD tire à sa fin. Le Conseil est, dans certains cas, impuissant à satisfaire les demandeurs de crédit. Les comités d'examen des demandes de prêts, auxquels siègent des représentants des ministères et services compétents, d'organismes tels que le National Council on Women and Development et des banques commerciales, comités

qui ont été formés pour aider au choix des bénéficiaires de prêts, fonctionnent aussi tant bien que mal.

Le meilleur moyen pour les organismes de promouvoir le développement des petites entreprises est de renoncer à leurs services de crédit et financiers. Ils n'ont, en effet, ni les compétences institutionnelles ni le personnel nécessaires pour offrir de tels services. Ils n'ont pas non plus accès à des sources de financement suffisantes pour assurer la viabilité de leurs programmes financiers. Dans ce cas, pourquoi ne pas laisser les banques ainsi que les caisses et les sociétés d'épargne et de crédit prendre la relève en matière de services financiers ? Ces institutions auraient les compétences voulues pour établir des rapports opérationnels avec les banques commerciales. Des organismes comme le NBSI peuvent nouer des liens étroits avec ces agents financiers par le canal de leurs programmes non financiers. Ils pourraient aussi, s'ils possédaient l'argent nécessaire et avaient suffisamment de personnel compétent à leur disposition, constituer de bonnes bases de données sur les petites entreprises afin d'en favoriser l'essor et de créer des services de conseils visant à repérer et à orienter les entrepreneurs qui voudraient obtenir un prêt bancaire. De tels organismes pourraient aider les banques et les institutions financières intermédiaires, comme les caisses d'épargne et de crédit, à surveiller les prêts et à en faire le suivi. Ils auraient ainsi la possibilité d'aider les petites entreprises à parvenir à la viabilité en dépassant les limites de l'autofinancement.

Le Fonds de développement des petites et moyennes entreprises

Le Fonds de développement des petites et moyennes entreprises (FUSMED) est l'unité administrative mise sur pied par l'Association internationale de développement (AID) de la Banque mondiale pour transmettre aux banques participantes une marge de crédit devant servir à financer le développement des PME dans les secteurs de production. Le FUSMED a mis 25 millions de dollars américains à la disposition des banques depuis mars 1990. La section de financement du développement de la Bank of Ghana (BOG) remet le produit d'emprunt du FUSMED à quelque 11 banques commerciales participantes pour qu'elles puissent prêter l'argent à leurs clients.

Les modalités d'administration du FUSMED sont lourdes et se trouvent, en fait, à augmenter les coûts d'exploitation. On demande, par exemple, aux banques participantes de mener elles-mêmes leurs études de faisabilité ou de les faire faire par des consultants. Les intéressés doivent s'adresser à la BOG pour obtenir les instruments nécessaires. De plus, les banques participantes sont

obligées de payer, à même leurs ressources, de 10 à 15 % de la valeur du projet d'investissement. Si la demande est approuvée par la Banque mondiale et la BOG, la banque obtient le crédit à un taux d'intérêt équivalant au coût moyen des dépôts de 180 jours mobilisés par la banque. Celle-ci fait ensuite bénéficier ses clients du crédit, mais, en même temps, elle lui fait payer les frais subis. Donc, les modalités augmentent les coûts plutôt que de les réduire ; or, peu de banques sont prêtes à engager de telles dépenses ou à se démenter autant pour des petites entreprises qui ne font même pas partie de leur clientèle.

D'autres conditions font que le FUSMED n'est pas bien adapté aux petites entreprises. Par exemple, les immobilisations corporelles des entreprises admissibles ne doivent pas dépasser 2 millions de dollars américains. Donc, en théorie, toute entreprise possédant des immobilisations équivalant à moins de 2 millions de dollars américains serait, toutes choses égales d'ailleurs, admissible. La plupart des petites entreprises ont des immobilisations très modestes ou n'en ont pas du tout. Comme nous l'avons dit précédemment, les entreprises qui souhaitent bénéficier du FUSMED doivent adresser leur demande à la banque avec laquelle elles font affaire. Or, la plupart des petites entreprises du segment inférieur du secteur n'ont pas de compte en banque. Un autre facteur limite le pouvoir des entreprises privées : elles ne sont admissibles au FUSMED que si elles font partie de secteurs de production autres que l'agriculture primaire, le commerce et l'immobilier. Voilà qui élimine une multitude de petites entreprises. Pour finir, on exige de ces entreprises qu'elles contribuent pour au moins 25 % de la valeur de leurs projets, soit en apport de capital, soit à même leurs ressources. Rares sont les petites entreprises qui remplissent cette condition.

Pour toutes ces raisons, le FUSMED profite davantage aux entreprises assez grandes, quoique, même pour elles, ce ne soit vraiment pas la source de financement idéale, en raison de la lourdeur et de la lenteur du système, qui retardent le versement des sommes promises. Selon des représentants de la BOG, les engagements réels et potentiels pris par les banques sous le régime du FUSMED atteignaient, en septembre 1991, 11,3 millions de dollars américains. L'engagement le plus bas équivalait à 9 091 \$ US et concernait l'achat d'une imprimante, tandis que le plus élevé intéressait une entreprise de sciage désireuse d'obtenir 500 000 \$ US pour importer de l'équipement. Quelqu'un de la BOG soutient que le FUSMED n'a pas produit d'argent frais pour satisfaire aux demandes de prêts des petites entreprises depuis septembre 1991. C'est en grande partie pour consentir des prêts à des petites entreprises qui formaient une

clientèle privilégiée que les banques, à défaut des liquidités nécessaires, avaient recours au FUSMED.

Les organisations non gouvernementales

Un certain nombre d'ONG, surtout celles de l'étranger, ont l'habitude d'offrir du crédit à l'intérieur des programmes destinés aux collectivités rurales et à d'autres groupes à faibles revenus. Au Ghana, quelques-unes des ONG dont le travail est axé sur le développement offrent effectivement du crédit dans le cadre de leurs programmes.

Les problèmes associés au crédit accordé par les ONG découlent d'un certain nombre de facteurs :

- Alors que les banques mobilisent l'épargne et prêtent à des emprunteurs l'argent ainsi placé, les ONG comptent, pour leur part, sur les sommes qui leur sont versées par le gouvernement de leur pays et les subventions accordées par des donateurs étrangers. En général, les sommes obtenues sont insuffisantes pour venir à bout de la tâche à accomplir. Les ONG ne savent jamais non plus avec certitude si elles obtiendront les fonds nécessaires, ni si l'argent entrera de façon régulière. Cette situation est une véritable épée de Damoclès pour les programmes d'aide financière que dirigent les ONG.
- Dans bien des cas, les ONG qui offrent du crédit n'ont pas de lignes directrices pour dire si l'argent versé à l'entreprise est un prêt ou une subvention. S'il s'agit d'un prêt, l'organisation ne saura trop, par exemple, quels intérêts et versements demander. S'il s'agit d'une subvention, les conditions n'auront pas été établies clairement, et le bénéficiaire, pensant qu'il n'a pas de compte à rendre sur l'usage qu'il en fait, affectera l'argent obtenu où bon lui semblera.
- Il manque aussi aux ONG les instruments, mécanismes et ressources humaines nécessaires pour accorder des prêts, les surveiller et contrôler l'usage qui en est fait, ainsi que pour percevoir les intérêts ou récupérer le montant des prêts. On ne peut que s'interroger sur l'efficacité des ONG. Que dire, par exemple, des agents de projet qu'on voit parcourir les campagnes à toute vitesse sur leurs cyclomoteurs, agrippés à de gros sacs remplis de pièces de monnaie qu'ils sont censés remettre à leurs clients ? Le danger qu'ils perdent cet argent ou se le fassent voler saute aux yeux.

- Comme les ONG n'ont pas l'habitude d'harmoniser leurs activités avec les priorités des autres ONG ou de l'État en matière de développement, elles ont, en tant qu'intermédiaires financiers, une influence qu'on pourrait qualifier, au mieux, de diffuse et qui, de plus, ne cadre guère avec les priorités du gouvernement en matière de développement.

Les ONG devraient donc abandonner ce rôle d'intermédiaires financiers aux institutions qui ont été expressément créées à cet effet et qui disposent du personnel et des outils qu'il faut pour offrir des services de cette nature.

Les ONG peuvent collaborer avec les intermédiaires en des matières où elles ont qualité pour agir, c'est-à-dire fournir des renseignements sur la clientèle et financer des programmes de formation de toutes sortes à l'intention des petits entrepreneurs qui ne savent pas comment fonctionne le crédit.

Les fonds de garantie

Les fonds de garantie n'ont pas réussi à faciliter aux petites entreprises l'accès au crédit offert par les institutions financières au Ghana. Ces fonds sont généralement destinés à ménager un pont entre les institutions bancaires traditionnelles et les micro et petites entreprises ; ils fonctionnent grâce à un mécanisme qui serait censé faciliter la tâche aux banques dans leurs rapports avec les petits emprunteurs en leur faisant courir un minimum de risques. Toutefois, le fait que ces fonds soient administrés par le réseau des banques commerciales selon des méthodes qui n'ont pas été conçues pour prêter aux petites entreprises cause des problèmes. Les méthodes en question sont lourdes et, dans certains cas, irréalistes ; malgré cela, la grande majorité des banques n'ont pas apporté le moindre changement pour rendre la formule efficace. Résultat, les fonds de garantie n'ont pas du tout produit l'effet escompté, soit qu'ils n'aient pas été utilisés, soit qu'ils aient tout bonnement disparu.

Banque mondiale des femmes (Ghana) — La Banque mondiale des femmes (Ghana), que nous désignerons sous le sigle MMFC, a débuté comme établissement de garantie de crédit. Elle a conclu, avec une des grandes banques commerciales du Ghana, une entente selon laquelle des capitaux de lancement provenant de la Banque mondiale des femmes, à New York, serviraient de fonds de garantie à de petites entrepreneuses qui demanderaient un prêt à la banque commerciale en question. Ce sont toutefois les conditions d'admissibilité et les critères opérationnels habituellement en vigueur

dans cette banque qui ont été appliqués. En conséquence, seuls quelques prêts d'un montant relativement élevé ont été accordés à des exploitantes de petites entreprises établies, pour la plupart, en milieu urbain. Les femmes possédant de très petites entreprises dans les secteurs rural et urbain non structurés ont été complètement ignorées. La BMFC espérait que les banques commerciales produiraient un effet de levier en prêtant jusqu'à quatre fois plus que le montant du fonds de garantie ; or, les banques n'ont jamais prêté davantage que la somme déposée en garantie.

Régime mutuel de garantie de crédit — Le FUSMED comporte un régime mutuel de garantie de crédit (RMGC) pour les micro et petites entreprises. Des sociétés mutuelles de garantie (SMG), qui sont censées être formées de groupes de 20 à 25 entrepreneurs, sont constituées à l'intérieur de ce régime pour représenter les membres. Ces derniers contribuent au RMGC en acquittant des droits d'inscription et en payant des cotisations mensuelles ainsi qu'une commission de garantie équivalant à 3 % du montant du prêt. La contribution du FUSMED au RMGC équivaut à 33,33 % du total des contributions versées par les membres des SMG. Aux yeux tant des institutions financières participantes que des petites entreprises, les conditions d'admissibilité et les formalités d'usage, notamment celles qui concernent l'évaluation et l'approbation des prêts, sont à la fois trop lourdes et irréalistes. Les banques n'ont pas montré beaucoup d'enthousiasme pour encourager la formation de SMG. Aussi, depuis juillet 1993, une seule SMG a vu le jour avec l'appui d'une des institutions financières intéressées, et le gros des sommes affectées au RMGC est resté intact.

Les prestataires de services financiers du secteur informel

Il existe, partout en milieu rural et dans le secteur informel urbain, une multitude de prestataires de services financiers non structurés. Qu'il s'agisse d'individus ou de groupes d'entrepreneurs agissant dans leur propre intérêt, ces prestataires offrent aux propriétaires de petites entreprises différents services de crédit et de financement. Ils se recrutent parmi les prêteurs privés, les encaisseurs du réseau *Susu*, les associations d'épargne et de crédit différé, comme celles du réseau *Susu*, d'autres groupes d'entraide, tels les associations de gens d'affaires, les groupes *Amassachina* et d'autres groupes de travail, les commerçants et les distributeurs de fournitures agricoles, ainsi que parmi les amis, la parenté et les petits entrepreneurs eux-mêmes, qui prêtent de leurs économies.

Ces services financiers non structurés satisfont des besoins tant économiques que sociaux. Ce sont des services entièrement coopératifs, fondés, notamment, sur des recommandations personnelles, la confiance réciproque, la commodité, des formalités simples et un accès facile aux ressources ; de plus, ces services sont véritablement autonomes. Ils ont un seul gros inconvénient : les petites entreprises capables de s'en prévaloir sont peu nombreuses. La force d'impact de ces services pourrait s'intensifier si des liens d'une nature tout à fait originale se créaient entre les prestataires et les institutions financières traditionnelles et intermédiaires.

Agents de changement

Les banques commerciales répondent aux besoins des grandes entreprises publiques et privées en matière de services financiers. Elles n'aiment pas prêter aux petites entreprises parce qu'elles trouvent que c'est risqué, trop coûteux et pas du tout rentable. Le système financier non structuré ne répond pas non plus aux besoins d'expansion des petites entreprises. Un grand nombre de banques et d'institutions financières non bancaires sont déjà — ou pourront devenir, si elles trouvent un terrain propice — des agents de changement efficaces, capables non seulement d'établir un rapprochement entre les institutions financières traditionnelles et le marché financier informel, mais aussi d'offrir aux petites entreprises un accès satisfaisant aux facilités de crédit.

Les banques rurales

Les banques rurales, au Ghana, ont été créées pour faire bénéficier les petits exploitants agricoles et les petits entrepreneurs ruraux de services de crédit et de services bancaires traditionnels ; mettre un terme à la croissance de la dette rurale et au marasme généralisé de la production agricole que cette dette a entraîné ; faire en sorte que l'épargne mobilisée dans les zones rurales ne migrera pas vers l'extérieur ; et favoriser l'essor du secteur rural. Ces établissements sont des banques individuelles qui fonctionnent comme des sociétés à responsabilité limitée, conformément au *Companies Code* de 1963 et la *Banking Act*, 1989 P.N.D.C. L 225. Depuis 1976, 123 banques rurales ont vu le jour dans les campagnes ghanéennes.

Ces banques mobilisent l'épargne dans leur zone de chalandise et prêtent l'argent ainsi placé aux petites entreprises rurales méritantes. En 1992, elles ont mobilisé environ 9,68 milliards de cedis et prêté 4,81 milliards à des petites entreprises de toutes sortes. Au cours de la même période, elles ont acheté pour

3,06 milliards de cedis en bons du Trésor. Les banques rurales ont aussi pris une part active dans le système *Akuafu*, qui consiste à acheter leur récolte aux planteurs de cacao et à les payer au moyen de chèques émis par les banques. Pendant la saison 1991-1992, les banques rurales ont ensemble acheté pour 20 milliards de cedis de cacao, soit un peu moins du tiers de la somme totale des achats de cacao à l'échelle du pays (61 milliards) et le plus gros achat de cacao à avoir été réalisé par des banques traditionnelles.

Un certain nombre de facteurs expliquent pourquoi les banques rurales peuvent être d'aussi bons intermédiaires financiers pour les petites entreprises rurales :

- Elles sont décentralisées et faciles d'accès. Elles sont situées en milieu rural, donc à proximité de la clientèle qu'elles servent, et ont un rayon d'action (c'est-à-dire une aire de chalandise) de 32 km. Elles peuvent, à l'intérieur de cette aire de chalandise, établir des succursales grâce auxquelles les clients auront la banque pratiquement à leur porte.
- Les décisions peuvent se prendre sur place, donc rapidement.
- Les banques rurales appartiennent aux collectivités locales et sont administrées et dirigées par elles ; elles sont donc entièrement coopératives et fonctionnent selon les préceptes et les mœurs de la collectivité.
- Elles ont des lignes directrices opérationnelles souples, des formalités d'usage simplifiées ainsi que des critères d'admissibilité clairement établis où le principe d'équité est automatiquement inclus afin que le crédit aille bel et bien aux petites entreprises rurales, en particulier à celles qui appartiennent à des secteurs prioritaires de l'économie.
- Elles insistent sur le fait qu'il ne saurait y avoir de crédit sans épargne et contribuent ainsi à favoriser l'acquisition d'une certaine culture bancaire parmi les populations rurales.
- Les formalités n'ont rien d'extravagant. Par exemple, la banque demande simplement aux personnes qui désirent emprunter de trouver pour garants deux personnes ayant une position en vue au sein de la collectivité ou deux personnes qui sont titulaires d'un compte chez elle.
- Les banques rurales dépendent de l'épargne locale pour leurs affaires. La survie de ces banques est donc fonction de l'initiative, de l'engagement et de l'esprit d'innovation des gens de l'endroit.

Les banques rurales sont des établissements autonomes ; appartenant à la collectivité, administrées et dirigées par cette dernière, elles font appel à l'épargne locale et constituent le cadre institutionnel grâce auquel des membres méritants de la collectivité peuvent tirer profit de cette épargne pour améliorer leur productivité et accroître leurs revenus.

Les banques rurales font face à de sérieuses difficultés, qui découlent, en partie, du manque absolu d'équipements de base dans nos campagnes. Voici quelques-uns des problèmes qu'elles doivent affronter :

- L'agriculture comporte bien des aléas. Elle est, notamment, à la merci de la pluie. En plus, nous n'avons encore rien trouvé pour faire échec aux risques naturels, comme les sécheresses, les inondations et les dévastations causées par les ravageurs. La production agricole souffre de ces coups du sort, et les exploitants ont alors bien du mal à rembourser leurs prêts.
- Comme l'agriculture est une activité saisonnière, les agriculteurs ont besoin d'argent tous en même temps. Tout le monde veut contracter un prêt ou faire des dépôts d'argent en même temps. Il est donc toujours très difficile d'obtenir l'équilibre entre les dépôts d'épargne nets et les prêts nets.
- Bien que le fait de dépendre de l'initiative, du leadership, de l'engagement et de l'intégrité des gens de la place soit un avantage, les banques trouvent difficile de survivre lorsque la collectivité qu'elles servent est dépourvue de ces qualités.
- La plupart des banques rurales ne disposent pas du capital exigé par la *Banking Act*, ce qui restreint l'étendue des services qu'elles peuvent offrir.
- Qui plus est, les banques ont du mal à recruter du personnel de direction et de soutien compétent et honnête qui accepte de venir travailler en milieu rural, puis d'y rester. Le capital humain représente donc pour les banques rurales le problème le plus difficile.

L'Association des banques rurales et la SOG mènent actuellement un programme de formation énergique destiné à l'ensemble des cadres des banques rurales, quel que soit leur secteur d'activité, y compris les formalités opérationnelles et la gestion des actifs. Les deux organismes sont également en train de mettre sur pied des programmes de formation portant sur le service

à la clientèle ; ces programmes ont considérablement amélioré l'efficacité des banques rurales.

Dans le cadre du Projet de financement rural, la Banque mondiale épaula l'association en l'aidant à élaborer des programmes de formation et à renforcer les compétences des formateurs.

Selon les statistiques les plus récentes, 19 des 123 banques rurales ont de graves difficultés financières et sont appelées à disparaître graduellement. Quarante-trois autres répondent aux exigences de la *Banking Act* en matière de suffisance du capital et de ratio prudentiel et fonctionnent de manière satisfaisante. Les 61 qui restent travaillent dur pour parvenir aux mêmes résultats.

Le fait que 19 des 123 banques rurales soient dans une situation précaire n'entraîne pas pour autant qu'il faille sombrer dans le défaitisme et le désespoir. En effet, la majorité des banques rurales offrent de très bons services financiers au secteur non structuré et aux petites entreprises et sont utiles à l'économie rurale. L'expérience acquise au cours des 17 années d'existence du réseau des banques rurales devrait être mise à profit pour aider les 19 banques en difficulté à s'en sortir et les autres à devenir encore meilleures.

Les sociétés d'épargne et de crédit

Les sociétés d'épargne et de crédit (SEC) existent au Ghana depuis 1985. Elles encaissent les épargnes des entrepreneurs et amassent l'argent pendant au moins six mois pour constituer un dépôt. Une fois arrivée l'échéance, l'épargnant peut retirer son argent et obtenir également un prêt proportionnel à la somme épargnée.

Les SEC peuvent être d'excellents intermédiaires financiers pour les petites entreprises. Elles sont ordinairement établies aux mêmes endroits que ces dernières, c'est-à-dire sur la place du marché ou non loin des lieux de travail. Les SEC ont une structure et un mode de fonctionnement très simples. Elles ont des frais généraux peu élevés, elles manient seulement de petites sommes, et les coûts d'exploitation sont faibles. Les SEC connaissent généralement l'entrepreneur et savent s'il a l'habitude de l'épargne et du crédit et si c'est quelqu'un d'habile en la matière.

Malheureusement, les personnes qui ont introduit la formule des SEC au Ghana ne possédaient pas les liquidités nécessaires pour pouvoir répondre indéfiniment aux demandes d'emprunt. En outre, peu d'entre elles avaient le savoir-faire et l'intégrité voulus pour suivre des méthodes de gestion financière axées sur la prudence. Certaines ont manqué à leurs engagements, d'autres ont fait

la culbute. La confiance du public a commencé à fléchir, et la BOG s'est vue obligée d'imposer des lois sévères pour régir la création de telles institutions. Ces lois forcent tous ceux qui voudraient établir une SEC à s'inscrire auprès de la BOG, à faire un dépôt de 100 millions de cedis et à disposer de locaux permanents. Les SEC doivent aussi suivre certaines règles en ce qui a trait aux coefficients de suffisance du capital et de liquidité.

Très peu de personnes remplissent ces conditions au départ. Selon la BOG, il n'y avait, vers le milieu de 1993, que huit sociétés ayant présenté une demande de permis. Aucune n'avait obtenu de permis auparavant, et pourtant deux d'entre elles étaient en affaires au moment de la demande du permis, la CITI Savings and Loans Company et la Mutual Assistance Susu Ltd. (MASU) de la BMFG. Nous attendons que soient approuvées les modifications proposées à la *Financial Institutions (Non-Bank) Act*, 1993 P.N.D.C. L 328 pour ramener de 100 millions à 20 millions de cedis le montant minimal requis pour le capital et fixer des coefficients de suffisance du capital et de liquidité qui soient plus conformes à la réalité.

Pour faire en sorte que les petites entreprises aient plus facilement accès aux services financiers, il faudra revoir toute la structure réglementaire établie pour les SEC. Les frais d'immatriculation devront être flexibles. Il faudra également surveiller davantage le fonctionnement de ces institutions et veiller à ce qu'elles appliquent de bonnes méthodes de gestion financière. Il faudra aussi favoriser l'établissement de liens d'un genre nouveau avec les banques commerciales, ce qui profiterait tant aux banques qu'aux SEC. La CITI Savings and Loans Company et la Mutual Assistance Susu Ltd. (MASU) de la BMFG sont deux exemples importants de SEC.

La CITI Savings and Loans Company, qui est établie sur un des marchés florissants de la capitale, fonctionne à la manière d'une parabanque. Elle mobilise l'épargne de tous ses clients et offre des comptes courants à ceux qui souhaitent déposer les rentrées de la journée. Au début, elle concentrait ses activités dans le domaine des prêts à terme renouvelables destinés aux grossistes et aux détaillants de l'alimentation et aux commerçants du marché qui s'occupaient de la préparation d'aliments. La CITI offre à ces derniers, en plus de découverts bancaires, la possibilité d'acheter du matériel, comme des moulins à grains, des broyeurs et des chaudières, grâce à son régime de location-vente.

La CITI aide ses clients à établir leur propre forme de nantissement : épargnes, soldes bancaires, dépôts à terme, certificats de dépôt et titres d'État du Ghana. Elle accepte des soldes de caisse d'épargne à titre de cautionnement et s'efforce de constituer un fonds

d'assurance-crédit dont le montant sera égal à un pourcentage quelconque de la valeur globale des prêts consentis. Ce fonds servira à garantir le remboursement du prêt dans les cas de défaut involontaire de paiement, par exemple si le client tombe malade ou meurt subitement. La CITI Savings and Loans Company entretient des relations suivies avec les banques commerciales qui administrent des comptes de dépôt et partage des facilités de caisse avec elles.

La MASU, qui a obtenu sa licence en 1991, se rapproche beaucoup plus d'une SEC que d'une banque par son mode de fonctionnement, et ses rapports avec les banques commerciales sont moins directs. Elle est le produit du réseau *Susu*, que des entrepreneuses ont mis sur pied pour s'aider elles-mêmes. Entrée en exploitation en 1992, la MASU cherche à améliorer le réseau *Susu* traditionnel et offre divers services : titres de placement, dépôts, prêts, financement des ventes à tempérament et versement aux entrepreneuses d'intérêts sur des dépôts à terme de six mois. La viabilité de ses opérations sera assurée si elle parvient à établir des rapports féconds avec les banques commerciales.

Il est bien évident, si l'on en juge par les exemples de la CITI Savings and Loans Company et de la MASU que les SEC peuvent mobiliser l'épargne d'une clientèle beaucoup plus diversifiée que les banques commerciales. En plaçant les économies de leurs clients dans des banques commerciales, les SEC seraient admissibles à des prêts et à des avances dont elles pourraient, à leur tour, faire bénéficier leur clientèle. Cette formule augmenterait les moyens financiers des banques commerciales et donnerait aux SEC la chance d'accroître leurs liquidités et leur capacité d'offrir à leur clientèle un crédit sûr.

Comme les SEC apportent déjà une aide précieuse aux micro et petites entreprises, l'établissement de tels liens avec les banques commerciales permettrait à ces entreprises d'avoir plus facilement accès au crédit et ferait des SEC de bons agents intermédiaires.

Les caisses d'épargne et de crédit

Les quelque 300 caisses d'épargne et de crédit au Ghana sont concentrées dans deux régions du pays (dans la partie occidentale supérieure et dans la région qu'on appelle Brong Ahafo). Plusieurs n'offrent leurs services qu'à certaines catégories de personnes, par exemple aux instituteurs et aux membres de certaines Églises. D'autres sont accessibles à tout le monde ; petits exploitants agricoles, commerçants et fournisseurs viennent y déposer de l'argent et contracter des emprunts pour financer leurs activités. Les caisses d'épargne et de crédit versent à leurs membres des intérêts sur parts

sociales et perçoivent entre 1 et 2 % d'intérêt par mois sur les emprunts.

Pour les petites entreprises, les caisses d'épargne et de crédit présentent bien des avantages : accès facile à de l'argent frais, formalités simples, formule qui repose sur la confiance réciproque, rapports entre épargne et crédit qui sont typiques de ce genre d'établissements. En revanche, les fonds dont disposent ces institutions sont limités, la gestion est déficiente et le personnel, sans formation. Il manque aussi aux caisses d'épargne et de crédit les instruments et mécanismes nécessaires pour agir efficacement dans l'octroi, la surveillance et la récupération des prêts. L'argent qu'elles possèdent n'est généralement pas protégé. Pour que les caisses soient de meilleurs intermédiaires financiers, il faudra consolider leurs systèmes, leurs lignes directrices et leurs formalités opérationnelles, notamment en ce qui concerne les conventions comptables, les normes de vérification et la politique de prêt. Les caisses d'épargne et de crédit pourraient compter parmi les meilleurs agents intermédiaires dans le financement des petites entreprises si elles nouaient des liens avec les banques commerciales ou les banques rurales. Aux forces de ce genre d'établissements — la préoccupation pour les clients et la confiance mutuelle — viendraient s'ajouter la plus grande capacité de refinancement et le personnel de gestion mieux formé des banques commerciales et des banques rurales. Les activités des caisses d'épargne et de crédit devraient compter parmi celles que la BOG est chargée de surveiller et d'inspecter ; les caisses pourraient ainsi consolider leur gestion et leurs opérations d'exploitation pour devenir des institutions qui répondent avec efficacité et fiabilité aux besoins des petites entreprises.

Recommandations

La BOG devra créer un environnement propice pour permettre aux banques et aux institutions financières non bancaires de jouer leur rôle d'intermédiaires avec efficacité et fiabilité dans la prestation de services financiers.

À titre d'organisme de réglementation de l'appareil financier, il incombe à la BOG d'approuver la création de nouvelles institutions financières et de surveiller les opérations de l'ensemble des institutions existantes. C'est encore elle qui détermine les politiques monétaire et de crédit et en surveille la mise en application. Aussi a-t-elle un rôle crucial à jouer pour favoriser l'accès des petites entreprises au crédit et à d'autres services financiers.

À l'heure actuelle, les banques commerciales détiennent le gros des actifs du système bancaire au Ghana et offrent le minimum de services à ce segment de la population indigène économiquement active qui compte le plus grand nombre de personnes pauvres. Il sera impossible d'assurer une croissance durable et de réduire la pauvreté si les banques commerciales n'améliorent pas les services qu'elles offrent à ce segment de population.

La BOG va donc devoir envisager un certain nombre de mesures. Primo, il serait souhaitable qu'elle introduise des réformes pour encourager les banques commerciales à nouer des relations d'un genre nouveau avec les banques intermédiaires et les autres institutions financières, comme les banques rurales, les SEC, les associations et les caisses d'épargne et de crédit, institutions qui fournissent le gros des services financiers au secteur des petites entreprises. Voilà qui devrait intensifier l'intermédiation financière à tous les niveaux et dégager des ressources plus nombreuses qui favoriseront la croissance dans ce secteur.

Secundo, la BOG devra faire preuve d'imagination et de souplesse dans l'exercice de ses pouvoirs de réglementation pour permettre aux institutions intermédiaires de prendre de l'extension et ne pas risquer, au contraire, de les asphyxier. Comme la BOG l'admet elle-même volontiers, 20 millions de cedis seraient plus réalistes comme montant minimal requis pour le capital (elle en a d'ailleurs fait la proposition et attend actuellement la réponse du gouvernement), quoique même cela puisse changer suivant l'évolution de la situation. Même chose d'ailleurs pour la réglementation prudentielle plus réaliste proposée par la BOG en ce qui a trait aux coefficients de suffisance du capital et de liquidité.

Tertio, la BOG devra accroître sa surveillance, en particulier à l'égard des banques rurales, des SEC et des caisses d'épargne et de crédit, afin de s'assurer, premièrement, que ces institutions mènent leurs opérations avec efficacité et conformément aux règles et, deuxièmement, que les intérêts des déposants et des emprunteurs sont bel et bien protégés. Cette surveillance constante devrait permettre de repérer les points à améliorer. La BOG doit réduire le nombre farineux des déclarations qu'elle oblige les banques rurales à remplir et en simplifier aussi le contenu. Elle doit également veiller à faire analyser ces déclarations rapidement pour aider les banques à élaborer une politique et à améliorer leurs opérations. De fait, la BOG devra constituer une banque de données, où l'ensemble des intermédiaires financiers, y compris les principaux intéressés, pourront trouver des renseignements à jour (qu'aura permis d'isoler l'analyse rapide des déclarations présentées) concernant

surtout les banques rurales, les SEC et les caisses d'épargne et de crédit.

Enfin, la BOG devrait veiller à ce que le personnel des institutions susmentionnées bénéficie de programmes de formation qui l'aideront à améliorer les services offerts aux petites entreprises. Avec l'appui du Projet de financement rural (mis sur pied sous le patronage de la Banque mondiale), l'Association des banques rurales a pu étoffer son programme de formation. Fort heureusement aussi, l'association bénéficie du soutien financier de la BOG pour accroître la portée et la qualité de ses programmes de formation. Il serait souhaitable que la BOG apporte également son aide aux SEC et aux caisses d'épargne et de crédit pour qu'elles se dotent de programmes semblables.

Conclusion

L'essor des petites entreprises est essentiel au développement global du Ghana et de l'Afrique ainsi qu'à la réduction de la pauvreté et à la création d'emplois.

Les banques rurales, les SEC et les caisses d'épargne et de crédit pourront, si on leur donne la chance d'acquérir les qualités nécessaires, jeter des ponts entre les banques traditionnelles et les institutions financières parallèles et offrir ainsi aux petites entreprises des services financiers et une prospérité dont elles ont grand besoin.

En favorisant l'essor des petites entreprises, la BOG et les institutions intermédiaires pourront ensemble jouer le rôle de véritables agents de changement. •

EXPÉRIENCE DU FIDI DANS LA MISE EN PLACE D'UNE ASSISTANCE TECHNIQUE ET D'OUTILS FINANCIERS AU PROFIT DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES EN CÔTE D'IVOIRE

A. Boissau

*Fonds ivoirien de développement et d'investissement,
Abidjan, Côte d'Ivoire*

Introduction

Le Fonds ivoirien de développement et d'investissement (FIDI) fait partie d'un réseau international de sociétés locales de financement mis sur pied et animé par la Société d'investissement et de développement international (SIDI).

La SIDI est une société anonyme de droit français ayant un capital de 1 milliard de FCFA (en 1994, 570 francs CFA [XOF] valaient 1 \$ US, ou 1 USD), dont le principal actionnaire et fondateur, le Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD), est la plus grande ONG française de développement. Les autres actionnaires — particuliers et institutions — regroupent des banques, caisses de dépôt, fondations ainsi que la Caisse française de développement.

La SIDI, après des prises de participation directes dans des micro et petites entreprises, a instauré un réseau de sociétés locales de financement et de structures sur les cinq continents, notamment en Amérique latine (Bolivie, Chili, Colombie et Uruguay), en Afrique (Côte d'Ivoire, Madagascar, Maroc, Mauritanie, Ouganda et Sénégal), en Asie (Laos, Sri Lanka, Thaïlande et Viet Nam), en Europe (Pologne) et au Moyen-Orient (dans les territoires occupés).

Les sociétés locales participent au financement de projets de création ou de développement de petites entreprises en utilisant diverses techniques d'intervention (prises de participation, prêts, location-vente, garanties) selon les besoins et les possibilités régionaux. La SIDI cherche, dans la limite de ses moyens, à créer un réseau international de sociétés locales. Elle offre aussi aux différentes sociétés l'assistance technique dont elles ont besoin pour mener à bien leurs projets internes ou d'autres activités.

Le FIDI et l'évolution de ses méthodes d'intervention

Le FIDI a été créé à la demande de la Banque mondiale qui exhortait la SIDI à contribuer à l'établissement d'une société locale de financement en Côte d'Ivoire.

Le FIDI-SA est une société anonyme de droit ivoirien créée le 11 juillet 1991 au moyen de capitaux privés s'élevant à 217 millions de FCFA. Outre la SIDI, il regroupe dans son actionnariat quelques grandes sociétés ivoiriennes — la Société ivoirienne de raffinage, la Société des eaux de Côte d'Ivoire, BLOHORN, SHELL-CI et TOTAL-CI), une banque (COFINCI) ainsi que des personnes physiques et des associations. Tous ces intervenants souhaitent concourir à la constitution d'un réseau de micro et petites entreprises rentables en Côte d'Ivoire.

Le FIDI tire son originalité du fait que ses actionnaires s'intéressent à des entrepreneurs qui, sans son intervention, n'auraient pas accès au crédit bancaire. Le FIDI a deux objectifs principaux : d'une part, participer au financement de projets de création ou de développement de petites entreprises, surtout des projets qui sont considérés comme viables et dont les promoteurs ne peuvent avoir accès aux sources de financement traditionnelles en raison de critères socio-économiques restrictifs ; et, d'autre part, suivre les progrès des promoteurs et des chefs d'entreprise en leur fournissant une assistance technique adaptée à leurs besoins (en amont : sélection, évaluation et montage du projet ; en aval : appui, conseil et contrôle en gestion).

Au départ, l'objectif du FIDI était d'ordre financier, c'est-à-dire participer au montage de petites entreprises dont les promoteurs ne pouvaient avoir accès au crédit bancaire ; l'organisme avait établi comme suit les modalités de financement :

- Le FIDI intervient aux côtés du promoteur du projet et attache une grande importance aux compétences et motivations de l'intéressé.

- Le FIDI privilégie les activités productives qui reposent sur la transformation des ressources locales.
- Le FIDI exige du promoteur une participation financière de l'ordre de 50 %.
- Le FIDI intervient financièrement sous forme de prise de participation au capital de sociétés formelles, complétée par un apport en compte courant. L'apport du FIDI est toujours inférieur à celui du promoteur.
- La participation du FIDI se situe entre 3 et 20 millions de FCFA ; le financement est fonction du cautionnement exigé.

Par la suite, l'intervention du FIDI a évolué ainsi :

- Le FIDI exige du promoteur une participation au montage du projet de l'ordre de 15 à 30 % ; l'investissement peut se faire en numéraire ou en nature.
- Le FIDI cherche à limiter les créations d'entreprises pour favoriser le développement de petites structures existantes.
- Le FIDI élargit son domaine d'intervention financière à l'ensemble des activités économiques, secteurs commercial et des services y compris.
- Le FIDI peut envisager d'appuyer le secteur informel dit « structuré ».
- Le FIDI souhaite pouvoir utiliser les formules du prêt et de la location-vente, mieux adaptées aux demandes des promoteurs.

En règle générale, sur 10 entreprises créées, au moins 5 ou 6 (plus encore dans certains pays) disparaîtront si aucun appui technique ne leur est apporté, avec les coûts économiques, financiers et sociaux que cela suppose.

En revanche, d'après les opérateurs qui offrent aux entrepreneurs l'appui technique et financier dont ils ont besoin, les chances de pérennisation des entreprises au bout de 5 ans montent à plus de 80 % quand elles sont soutenues. L'importance et l'incidence d'une assistance adaptée, voire personnalisée, ne sont plus à démontrer. Ainsi, le FIDI propose aux instigateurs de projets une vaste gamme de services (sélection, conseils, études, documentation, etc.) et met au point des outils adaptés au suivi et à la gestion des entreprises financées. Le FIDI dispose d'une équipe permanente de chercheurs et d'un réseau d'experts qu'il peut mobiliser à tout moment.

La volonté de proposer une assistance technique, justifiée par la sécurisation du financement offert et le désir de pérenniser

les entreprises qu'il a aidé à lancer ou à développer, entraîne pour le FIDI des frais supplémentaires : les sur-coûts du développement. Ces sur-coûts résultent notamment :

- du traitement administratif et technique d'un grand nombre de petits dossiers ;
- de la sélection et de l'évaluation nécessaires à l'appariement des promoteurs et des projets ;
- de l'obligation de participer au montage et au suivi de l'entreprise et ce, dans les meilleures conditions possibles.

Ces coûts d'expertise ne peuvent évidemment pas être remboursés en totalité par les petits entrepreneurs, ni être à la charge d'organismes de financement tel que le FIDI. C'est en se fondant sur cette analyse que le réseau bancaire classique a abandonné le financement des petites entreprises. Les groupes intéressés au développement des petites entreprises — si volontaires soient-ils — doivent trouver un moyen de recouvrer ces frais ; de fait, ils doivent être assumés par d'autres partenaires.

Les pouvoirs publics, bailleurs de fonds et opérateurs économiques doivent choisir entre payer le prix de la non-crédation ou du non-développement d'entreprises ou payer pour l'appui technique qui permettra d'éviter la défaillance précoce des entreprises. À court terme, le choix peut être difficile car la question est de savoir qui va payer. À long terme, ce choix semble évident si l'on considère les conséquences du refus de payer :

- des pertes en capital en cas d'échec ;
- des impayés sur le fonctionnement des autres entreprises ;
- la suppression d'emplois et les privations subies par les personnes à charge ;
- des pertes fiscales.

Les résultats de 18 mois d'action sur le terrain

Méthode de travail et structure de soutien

Pour venir en aide aux petites entreprises, le FIDI a mis au point une méthode en quatre étapes pour lesquelles des structures de soutien ont été créées.

Première étape : Sélection des entrepreneurs

Moment essentiel du processus, la consultation initiale constitue la première étape et sert à déterminer qui, parmi les promoteurs, ont des chances de réussir et des atouts suffisants pour aller plus

loin. La première étape consiste en une ou deux entrevues particulières qui doivent se dérouler en terrain connu du promoteur tant géographiquement que culturellement. En 18 mois, 300 promoteurs ont été reçus, écoutés, orientés et certains d'entre eux ont bénéficié d'une assistance technique plus approfondie.

Le FIDI a créé un fichier informatique pour tous les promoteurs avec lesquels il est entré en contact. Ces fichiers comprennent un dossier de pré-sélection permettant d'évaluer le promoteur et son projet ; un dossier de création d'entreprise afin d'élaborer l'étude de faisabilité du projet ; un logiciel de plan d'affaire adapté aux petites entreprises ; ainsi que des fiches d'évaluation des promoteurs et des projets étudiés.

Deuxième étape : Assistance technique en amont

À cette étape, le FIDI offre au promoteur du projet une assistance technique touchant divers aspects de la planification d'entreprise, notamment une analyse du projet de création, de développement ou de restructuration ; des conseils ponctuels en matière de gestion ; des études de créneaux potentiels ; ainsi que des directives et de l'aide pour la réalisation des études de faisabilité.

Les promoteurs bénéficient d'un soutien permanent et individualisé de l'équipe d'encadrement du FIDI, l'objectif visé étant d'accroître leur autonomie au lieu de tout faire à leur place. Nous estimons à 150 le nombre de promoteurs ayant bénéficié de ce soutien. Selon les dossiers, cette deuxième étape peut durer de quelques mois à deux ans.

Troisième étape : Le montage du projet

Chacun sait que dans une petite entreprise, la production, la vente, les relations humaines et la finance sont étroitement liées. Si l'une de ces fonctions est mal gérée, c'est toute l'organisation qui est en péril. Voilà pourquoi le FIDI s'efforce toujours d'examiner chaque projet dans sa globalité. Cela suppose de la part des animateurs une réelle capacité de soutenir psychologiquement l'entrepreneur, de le conseiller, de l'aider à franchir les obstacles difficiles. Une cinquantaine de promoteurs ont ainsi pu bénéficier de cette approche. À cette étape, le FIDI aide au montage du dossier (plan de création), cherche des partenaires financiers et conseille les promoteurs dans les démarches à faire et les formalités à remplir. De plus, si besoin est, le FIDI charge une équipe de spécialistes d'étudier le cadre juridique le plus adapté à chaque type de projet.

En tant qu'opérateur financier, le conseil d'administration du FIDI a adopté des résolutions relatives à des investissements dans

sept secteurs : (1) décortication du riz, (2) broyage de sel, (3) production de vaisselle en aluminium, (4) confiserie, (5) hôtellerie, (6) boucherie et (7) production de charbon de bois. Ce chiffre peut paraître faible, mais il faut le remettre dans le contexte ivoirien et tenir compte de l'outil financier utilisé jusqu'à maintenant par le FIDI : la prise de participation.

Quatrième étape : Assistance technique en aval

À cette étape, le FIDI offre aux entrepreneurs une assistance technique au chapitre de la gestion des affaires et du suivi. Il s'agit là d'une partie essentielle du dispositif du FIDI puisqu'elle constitue la meilleure garantie de la pérennisation et de la survie des entreprises. L'assistance comptable se fait conjointement avec le jeune chef d'entreprise et prend deux formes suivant la taille de l'entreprise :

- Pour les microentreprises, le FIDI peut mettre en place des supports simples de saisie de l'information comptable avec pour objectif de former petit à petit un membre de l'entreprise.
- Pour les petites entreprises formelles, il est proposé de faire appel à un cabinet comptable spécialisé dans le suivi des petites entreprises. Ce cabinet pourra s'occuper des questions sociales et fiscales parallèlement au traitement de la comptabilité.

L'assistance à la gestion englobe tous les aspects liés à la bonne marche de l'entreprise : interprétation des données comptables, gestion du personnel, des approvisionnements et des ventes, etc. Ces tâches sont confiées au chargé de mission qui, connaissant bien l'entreprise et son promoteur, est à même d'apporter un appui personnalisé et adéquat.

Insertion du FIDI dans le réseau des opérateurs socio-économiques

Le mode de fonctionnement du FIDI suppose l'insertion de son dispositif d'intervention dans le tissu socio-économique national et régional. Aussi importe-t-il de favoriser la synergie des efforts et des compétences parmi les différents intervenants intéressés au développement de l'initiative privée en Côte d'Ivoire. Le réseau ainsi créé regroupera des bénévoles tout autant que des professionnels (experts, ONG, cabinets comptables, bailleurs de fonds, etc.).

Le FIDI considère comme essentiel, dans tout projet de développement de petites entreprises, d'adopter une double stratégie à l'intention des promoteurs :

- offrir un appui technique au promoteur ou à l'entrepreneur dans son projet de création ou de développement de son entreprise ;
- offrir un outil de financement selon les possibilités de l'entrepreneur et les besoins spécifiques du projet.

Cette double stratégie, pour être efficace, doit aboutir à un partenariat où le rôle et les responsabilités du promoteur, du FIDI et des tierces parties éventuelles sont clairement définis. Dans ce contexte, le FIDI a tenté (sans succès pour l'instant) d'amener les banques locales à collaborer au traitement conjoint de dossiers de PME. De même, il a proposé aux grandes entreprises deux axes de travail :

- développer leurs services de sous-traitance en invitant les petites entreprises à soumissionner ;
- accorder leur appui aux personnes licenciées qui veulent créer leur propre entreprise.

Études économiques sectorielles

Aucune étude sectorielle détaillée et adaptée au secteur des petites entreprises n'a été entreprise en Côte d'Ivoire. Il serait pourtant utile de disposer d'enquêtes sur tous les secteurs économiques potentiellement rentables et exploitables dans le cadre d'une petite entreprise ; en effet, le manque de données économiques fiables ne facilite pas la réalisation d'études de marché et de faisabilité. Étant donné les domaines d'intérêt des promoteurs qui l'ont approché, le FIDI a pu étudier les filières suivantes : production du charbon de bois, riziculture, exploitation minière, aquaculture et pêche, pompes hydrauliques, aviculture, commercialisation de bovins et fabrique d'articles ménagers en aluminium.

D'autres filières font l'objet d'études qui servent à constituer des fonds documentaires que le FIDI souhaite mettre à la disposition des promoteurs qui recherchent des informations techniques et méthodologiques.

Services proposés aux promoteurs et aux jeunes chefs d'entreprise

Jusqu'à maintenant, le FIDI a mis sur pied deux services principaux :

- l'assistance technique (sélection, études de faisabilité, montage du projet, conseils, suivi, etc.) ;

- la participation financière à la réalisation du projet, soit par une prise de participation au capital des sociétés formelles créées ou développées, soit par la création d'une entreprise en participation lorsque l'activité ne nécessite pas un cadre formel.

Le FIDI est en train d'étudier comment il peut servir d'« incubateur hors mur ». En d'autres termes, nous voulons élargir notre gamme de services pour les offrir aux microentrepreneurs. Il s'agirait des services suivants :

- salle de travail mise à leur disposition ;
- organisation de séances de sensibilisation et de formation sur la création d'une petite entreprise ;
- organisation de réunions sur divers thèmes relatifs à l'entreprise et à son environnement ;
- base de données et ouvrages sur les informations liées à l'entreprise (documents techniques, organismes de financement, etc.).

Ces services seront mis en place progressivement, en fonction de la demande et de nos moyens, notre objectif étant de répondre de façon pragmatique aux besoins des promoteurs et des jeunes chefs d'entreprise. Une contribution financière sera demandée aux bénéficiaires.

Les enseignements tirés de la période de démarrage

Pour évaluer les résultats et les possibilités de développement d'une structure comme le FIDI, il faut envisager les choses sous deux perspectives, soit à court et à long terme.

À court terme, sur le plan de l'assistance technique, le FIDI a reçu plus de 300 promoteurs. Outre l'écoute, et les séances de sensibilisation et d'orientation qu'il leur a prodiguées, le FIDI a joué auprès des PME le rôle de syndicat d'initiatives — un rôle utile même si les résultats n'ont pas été spectaculaires. Par contre, dans le cas des entreprises financées, le bilan est plus modeste : sur la cinquantaine de dossiers étudiés, seules sept décisions d'investissement ont été votées. Mais le FIDI préfère privilégier la qualité à la quantité aussi bien dans son intérêt que dans celui des promoteurs.

Dans une perspective à long terme, il est difficile de dresser un bilan objectif de ces premiers mois d'activité. Le FIDI a dû se faire connaître, non seulement du public, mais aussi des instances professionnelles et des organismes travaillant avec des PME.

Cependant, pour ce qui est du réseau mis en place par le FIDI, le bilan est satisfaisant, bien que nous ayons à regretter le manque de concertation des opérateurs travaillant dans le secteur des PME.

Quels enseignements, donc, peut-on tirer de cette période de démarrage ?

Choix stratégiques pour le démarrage du FIDI

D'après l'expérience que nous avons vécue avec tous ceux qui ont participé à la création du FIDI, nous avons conclu qu'il est utile d'associer des personnes morales et physiques — de chercher à obtenir des simples citoyens et des opérateurs économiques qu'ils prennent part à la réalisation d'un projet commun. Le FIDI a ainsi réuni un actionnariat très varié et c'est là, croyons-nous, un point positif et intéressant, surtout dans le contexte ivoirien. Il faut souligner cependant que les actionnaires du FIDI, en souscrivant au capital, faisaient plus un investissement social à vocation économique qu'un placement financier.

Quant à la structure juridique, le FIDI a fait le choix de la société anonyme, plus avantageuse parce que soumise à des règles de gestion incontournables, ce qui a sans doute séduit bon nombre d'actionnaires. Mais ce choix coûte cher tant au moment du démarrage que dans la gestion courante de la société (notamment du point de vue fiscal). Est-ce que ces mêmes actionnaires auraient décidé d'investir si le FIDI avait opté pour un cadre associatif ? Ce n'est pas sûr.

Pour ce qui est du montage financier des projets, le FIDI intervient par prise de participation et apport en compte courant d'associé, privilégiant le développement des entreprises formelles dans des secteurs d'activité à forte valeur ajoutée.

Il nous est très vite apparu que, dans le contexte ivoirien, cette option de départ était trop restrictive et que dans le créneau des micro et petites entreprises, il nous fallait utiliser des outils plus simples (prêts et location-vente), nous ouvrir à tous les secteurs de la vie économique (commerce, prestation de services, etc.) et même envisager le financement du secteur informel structuré. Le problème auquel se heurte le FIDI pour réorienter ses activités tient à l'obligation faite par la banque centrale aux organismes effectuant des prêts, de se conformer à la loi bancaire en vigueur dans la zone UMOA. Le FIDI a donc été invité à se transformer en institution financière.

Les promoteurs interviewés et les projets présentés

Deux raisons expliquent le nombre élevé de candidats à la création de petites entreprises :

- la conjoncture économique entraînant bon nombre de faillites d'entreprises et la réduction des effectifs ;
- l'absence de débouchés pour les jeunes, qu'ils soient diplômés ou non.

Le FIDI est de ce fait enfermé dans un dilemme : a-t-il une vocation sociale ou économique ? (Bien que nous sachions évidemment que l'une et l'autre sont étroitement liées.) Or, ayant choisi d'agir à titre d'opérateur économique, le FIDI doit mettre au point une méthode de sélection des projets et des promoteurs qui repose sur des critères de rentabilité et de viabilité économique. Ceci n'exclut en rien, toutefois, la prise en considération de la personne et des aspects humains du projet.

En outre, la culture d'entreprise est peu développée ; or, n'est pas chef d'entreprise qui veut, même d'une petite structure. Très souvent, bon nombre de promoteurs ramènent la problématique de la création ou du développement d'une entreprise au seul aspect financier, sans même avoir évalué les débouchés potentiels et les sources d'approvisionnement nécessaires à une production régulière. De toute évidence, en ce qui a trait à la création d'entreprises, les promoteurs ne sont guère sensibilisés aux exigences fondamentales et manquent de la formation la plus élémentaire.

Enfin, à l'heure actuelle, deux projets sur trois sont écartés dès le départ et ce, pour plusieurs raisons. En voici deux :

- Les secteurs d'activité des projets présentés semblent peu porteurs ; à cela s'ajoute le manque d'imagination des promoteurs qui souvent projettent de créer une activité dans un secteur saturé — en Côte d'Ivoire, c'est le cas des pressings, des maquis et des savonneries.
- Les promoteurs n'ont aucune épargne personnelle et, dans ce cas-là, il ne peut être question pour le FIDI d'envisager l'octroi d'une aide financière.

Appui et suivi des chefs d'entreprise

Dans le contexte actuel, gérer une petite entreprise dans les pays occidentaux est difficile ; gérer une petite entreprise formelle dans l'environnement africain relève de l'exploit.

C'est là que l'assistance technique proposée par le FIDI prend sa véritable signification, car l'apprenti chef d'entreprise —

même s'il est un véritable homme-orchestre — ne peut tout faire seul ; il lui faut donc déléguer, voire sous-traiter (par exemple la tenue de la comptabilité). Nous avons observé que les nouveaux chefs d'entreprise éprouvent des difficultés quand il s'agit de répartir les tâches et de mettre en place des règles de gestion simples, mais obligatoires.

D'une part, il est très difficile de persuader les jeunes chefs d'entreprise d'établir des procédures internes adaptées à la collecte de l'information comptable. Il s'agit ici de prévoir, donc de gérer.

D'autre part, il est difficile de créer un climat de confiance et de convaincre les entrepreneurs qu'ils ont tout intérêt à prendre part à la gestion de leur entreprise. Nous constatons en effet que le promoteur est prêt à toute forme de collaboration pour obtenir un appui financier. Mais il y est beaucoup moins disposé lorsque la structure est créée et qu'il est censé nous transmettre documents et informations, et ce, malgré la signature d'une convention exposant les droits et obligations de tous les associés, auxquels le FIDI a souscrit.

Limites de l'action du FIDI dans le contexte ivoirien

Réunir des fonds privés pour développer des initiatives privées dans un pays où, il n'y a pas si longtemps, l'État était omniprésent demande de la patience et de la persévérance. Les blocages et les contraintes sont nombreux. De plus, il faut rappeler l'absence de concertation et le manque de coordination entre les différents opérateurs travaillant dans le secteur des PME en Côte d'Ivoire.

L'environnement socio-politique

Certaines limites sont liées à l'environnement socio-politique. D'une part, à une époque où les moyens existaient en Côte d'Ivoire, le choix de créer de grosses unités industrielles a prévalu sur la possibilité de favoriser l'émergence d'un tissu de PME locales dans les secteurs productifs. Ceci a eu pour effet de limiter le développement individuel de l'esprit d'entreprise, au sens où entreprendre signifie « oser et prendre des risques » dans des secteurs à forte valeur ajoutée. Ainsi, au FIDI, nous observons une multitude de demandes de création de sociétés commerciales ou de prestations de service, mais très peu d'unités de transformation.

D'autre part, il faut reconnaître que, pour un promoteur, se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise relève à la fois du sacerdoce et du parcours du combattant. Il faut déjà avoir une bonne dose de sens civique pour oser créer une entreprise formelle

dans l'environnement actuel. On estime que les prix de revient par rapport au secteur informel seront majorés de 20 à 40 % ; de plus, un chef d'entreprise est assuré de perdre le quart de son temps, sinon plus, à débrouiller les affaires avec les services de l'administration. Autant de temps qui ne pourra être utilisé pour démarcher des clients ou améliorer la qualité de la production ; car chacun sait que le responsable d'une petite entreprise est un homme à tout faire.

La question centrale est de savoir quel rôle jouent les pouvoirs publics dans la création et le développement des PME ? Cherche-t-on à étendre le tissu des entreprises formelles par des incitations fiscales ou favorise-t-on l'« informellisation » des activités économiques ? C'est un cercle vicieux. En effet, l'État a un besoin urgent de ressources pour financer son budget et les impôts dus par les sociétés en représentent une part non négligeable. Mais si vous cueillez un fruit encore vert, vous n'obtiendrez pas la même quantité de jus que si vous le laissez mûrir. C'est donc une question de stratégie de la part des pouvoirs publics et, malheureusement, force est de constater que même les incitations fiscales existantes sont difficiles à mettre en œuvre.

L'environnement économique

De même, les limites liées à l'environnement économique sont réelles : l'exercice de notre métier se fait dans des conditions très difficiles. La récession qui frappe l'ensemble des économies mondiales a des répercussions encore plus dramatiques sur les pays africains ; la chute de la demande de matières premières, liée à des programmes d'ajustements structurels débouchant sur la mise au chômage de milliers de personnes, a pour conséquence une baisse du pouvoir d'achat des ménages.

De plus, la Côte d'Ivoire a subi une grave crise du secteur bancaire qui a entraîné la faillite de certains établissements et a amené la plupart des banques commerciales à réduire, voire à suspendre, leur appui des PME. Résultat : les personnes (physiques et morales) perdent confiance dans les banques et les établissements financiers.

Cet état de faits a d'importantes conséquences sur l'émergence et le développement du secteur des petites entreprises en Côte d'Ivoire :

- diminution des marchés potentiels ;
- absence d'épargne des promoteurs ;
- difficulté d'obtenir des marges de crédit.

L'environnement juridique et législatif

Nous devons signaler aussi de nombreuses limites liées à l'environnement juridique et législatif. Les candidats à la création de petites entreprises devraient tenir compte de cette mise en garde : tout incite le promoteur à rester dans le secteur informel. Nous venons de faire allusion aux tracasseries administratives et aux difficultés de bénéficier des incitations fiscales existantes. Mais, existe-t-il un cadre adapté à l'émergence et au fonctionnement de petites entreprises ? Sans être obligé de se constituer en SARL, ne pourrait-on mettre en place un cadre juridique simple, permettant la reconnaissance légale de l'entrepreneur et lui donnant l'assurance de pouvoir défendre ses droits et ses intérêts devant les juridictions compétentes ? Et ceci bien entendu sans avoir à risquer ses biens personnels en cas de poursuite judiciaire pour un accident de parcours non imputable à sa gestion.

L'adoption d'une nouvelle loi bancaire pour l'ensemble de la zone monétaire d'Afrique de l'Ouest pose des problèmes aux structures ayant une situation juridique comme celle du FIDI. Ceci illustre parfaitement le phénomène de pendule : en effet, nous sommes passés d'un extrême à l'autre. Ainsi, à une époque récente, toute personne physique ou morale était en mesure de monter des structures de collecte et d'utilisation de l'épargne avec toutes les dérives que l'on imagine. Depuis la promulgation de cette loi bancaire, nécessaire certes, tout opérateur réalisant des transactions sous forme de prises de participation, de prêts ou de contrats de location-vente est obligé de se transformer en institution financière avec toutes les contraintes qui en découlent, peu importe l'origine des fonds et l'usage auquel ils sont destinés. Or, transformer le FIDI en institution financière modifierait totalement l'esprit dans lequel a été créée cette structure ; et puis, il n'est pas du tout certain que des opérateurs comme le FIDI puissent répondre aux exigences liées au statut d'institution financière.

Ainsi donc, en dehors d'un projet de développement des PME, financé dans le cadre d'une coopération bilatérale ou internationale et qui a, de ce fait, un statut supranational, il est aujourd'hui impossible à une structure telle que le FIDI (qui ne fait pas appel à l'épargne du public) d'effectuer des prêts ou de la location-vente. Voilà qui limite réellement son action en faveur de la promotion des PME en Côte d'Ivoire, car le prêt et la location-vente sont deux outils plus souples et mieux adaptés à la petite entreprise que les prises de participation qui, elles, ne peuvent se faire que dans un cadre juridique formel.

L'environnement sociologique et culturel

Voyons enfin les limites liées à l'environnement sociologique et culturel. Elles tiennent d'abord aux pressions sociales et personnelles que le « jeune » entrepreneur doit subir de son entourage et, ensuite, à la capacité des promoteurs de devenir des chefs d'entreprise prudents et avisés. Car vous aurez beau monter tous les outils financiers adaptés à la microentreprise, mettre en place toutes les assistances techniques et marges de crédit nécessaires, si l'entourage de l'entrepreneur n'est pas partie prenante à la réussite du projet et s'il n'est pas sensibilisé au fait que la jeune entreprise n'est pas la poule aux œufs d'or que certains pourraient croire, mieux vaut pour le promoteur ne pas se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise.

L'environnement sociologique et culturel est difficile à gérer — de quels moyens dispose donc le FIDI pour connaître les dispositions de cet entourage ? Et puis, tout le monde sait que la famille africaine est grande. La solution à envisager — et qui est déjà mise en pratique dans certains pays — serait de conditionner l'octroi d'une aide financière à la mise en place d'un groupe de caution solidaire au sein de la famille. Mais ceci demande du temps et le temps c'est de l'argent, même pour des structures comme les nôtres.

Quant aux capacités entrepreneuriales des promoteurs, elles sont liées bien évidemment à la formation ; et il est certain que les personnes qui approchent le FIDI n'ont pas un niveau d'instruction élevé. Comment résoudre cette situation ? Nous pensons qu'il est souhaitable de proposer des modules de formation courts et simples permettant de transmettre le b-a ba des connaissances nécessaires, aussi bien pour monter un projet que pour gérer une petite entreprise. Mais cet aspect du problème, aussi important soit-il, n'est pas du domaine du FIDI. Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer à cet égard.

Conclusion

Le FIDI a une expérience trop courte pour analyser la portée de ses activités. Car il faut avoir l'humilité de dire que nous cherchons en même temps que nous agissons. Par conséquent, il ne peut être justifié de juger du bien-fondé des actions du FIDI sous le seul angle économique, à savoir la rentabilité ou non d'une telle structure. Pourtant, nous avons à long terme l'objectif d'autofinancer la structure qu'est le FIDI.

Au regard de notre expérience sur le terrain, voici ce que nous pouvons apporter au débat sur les agents de changement dans le développement d'un tissu de micro et petites entreprises. Nous pensons tout d'abord qu'en Côte d'Ivoire, le problème n'est pas lié au manque de financement, même s'il est vrai que le peu d'épargne des promoteurs — conjugué à l'absence des banques commerciales sur le créneau de la petite entreprise — ne favorise pas toujours la réalisation de certains projets. En effet, un promoteur sérieux et compétent, ayant un projet économiquement viable, peut actuellement disposer de marges de financement adapté à ses besoins (fonds propres, prêts, location-vente) et à son cadre de travail (secteur informel, micro et petites entreprises, PME, etc.).

Par contre, nous avons recensé deux obstacles principaux au développement des micro et petites entreprises :

- Le premier est lié à l'environnement (économique, réglementaire, fiscal et administratif) et au décalage observé entre les discours et les réalisations des pouvoirs publics en la matière.
- Le deuxième concerne le peu de projets bancables reçus ainsi que le peu de compétences entrepreneuriales des promoteurs rencontrés.

Il faut donc travailler, à long terme, à faire évoluer les mentalités par la sensibilisation et la formation des promoteurs et des jeunes chefs d'entreprise ainsi qu'à l'émergence d'un nouveau métier : conseiller en microentreprises. Car l'esprit d'entreprise et les compétences requises ne s'inventent pas, elles s'acquièrent et se transmettent. Il faut favoriser la mise en place d'une politique nationale cohérente (incitations fiscales, réglementation appropriée, simplification des démarches administratives, etc.) et le suivi de cette politique par un chef de file compétent.

À court terme, il faut créer un centre de renseignements et d'orientation, du type syndicat d'initiative des PME, et envisager d'assouplir la loi bancaire pour permettre la mobilisation de l'épargne privée vers des programmes de développement de micro et petites entreprises. Enfin, il faut mettre au point une assistance technique adaptée aux besoins des promoteurs et des jeunes chefs d'entreprise pour leur donner la formation dont ils ont besoin et permettre aux entreprises de création récente de survivre au-delà de leur première année d'exploitation.

Nous terminerons en insistant sur un point qui nous semble acquis : il ne peut être question, pour une structure comme le FIDI, d'envisager le développement de son activité financière avec pour seul outil la prise de participation. Le prêt et la location-vente

sont beaucoup mieux adaptés aux micro et petites entreprises. Surtout si l'on souhaite avec le temps gérer un volume d'activité suffisant pour permettre l'autofinancement d'une structure telle que le FIDI. *

ADAPTATION DES SYSTÈMES FINANCIERS AUX BESOINS DES PETITES ENTREPRISES : LES MESURES ADOPTÉES AU NIGÉRIA

David B. Ekpenyong

*Département des sciences économiques, Université de Ibadan,
Ibadan, Nigéria*

A. T. T. Kebang

Banque populaire, Ibadan, Nigéria

Introduction

Au fil des ans, les gouvernements qui se sont succédé à la tête du Nigéria ont établi des règlements et des lignes directrices ayant pour but de faciliter aux petites entreprises l'accès au crédit. Ces décisions administratives visaient, notamment, à accroître le nombre de centres de développement industriel ; à former des États industriels modèles comme moyen d'inciter les personnes désireuses de posséder leur propre petite entreprise à franchir le pas ; à mettre totalement à profit les programmes que la Banque mondiale a institués pour venir en aide aux petites entreprises ; à constituer le Fonds national de relèvement de l'économie (NER-FUND) ; à établir les régimes de prêts aux petites et moyennes entreprises (PME) ; à créer un système de banques rurales en imposant à ces dernières qu'elles prêtent 50 % des sommes provenant des déposants de la région à des entrepreneurs qui veulent investir dans des projets industriels à l'intérieur de cette région ; à exiger des banques qu'elles destinent 16 % de leurs prêts et avances aux petites entreprises, et ainsi de suite.

Malgré toutes ces mesures, les propriétaires de petites entreprises continuent de se voir refuser l'accès aux facilités de crédit. Les banques s'entêtent à exiger d'eux l'affectation en garantie de biens qu'ils ne possèdent pas. Malheureusement, les

taux d'intérêt élevés et le manque d'argent ont vraisemblablement forcé un millier de petites et moyennes entreprises partout au pays à fermer leurs portes depuis la création du NERFUND (« Small, Medium-Scale Firms Fold-up... Association Accuses NERFUND », dans *The Nigerian Guardian*, 6 avril 1993). Le NERFUND prête aux grosses entreprises, c'est un fait notoire. Voilà pourquoi bon nombre de petites entreprises au Nigéria comptent principalement sur des particuliers et d'autres sources non structurées de financement pour obtenir le crédit dont elles ont besoin (Osoba, 1986 ; Ekpenyong, 1991).

S'étant rendu compte du dilemme, le gouvernement a décidé, le 31 octobre 1989, d'instituer la Banque populaire du Nigéria (PBN) pour consentir des prêts aux petites entreprises. Un autre organisme, la Bauchi Cooperative Financing Agency (BCFA), fondé en 1976 par une poignée d'agriculteurs, a lui aussi contribué pour beaucoup au financement des petites entreprises nigérianes. À la différence de la PBN, qui est une institution publique, la BCFA appartient à l'entreprise privée.

Étant donné l'efficacité de ces deux institutions de financement au Nigéria, nous avons voulu voir comment elles fonctionnent et quel est le taux de recouvrement des prêts.

La Banque populaire du Nigéria

La PBN est inspirée d'une institution du Bangladesh, la banque Grameen, dont la formule a cependant été adaptée à la nature particulière de la société nigériane. Voici les attributions particulières que confère le décret n° 22 (1990 *People's Bank of Nigeria Decree*), portant création de la PBN, à cette institution :

- Répondre, en matière de crédit, aux besoins fondamentaux des Nigérians défavorisés qui exercent une activité économique honnête en milieu tant urbain que rural et qui ne peuvent généralement profiter des services bancaires traditionnels parce qu'ils n'ont aucun bien à offrir en garantie.
- Accepter l'épargne de ce groupe de citoyens et verser des intérêts aux intéressés après avoir investi l'argent dans des dépôts à court terme offerts par les banques commerciales et les banques d'affaires.

Le décret n° 22 définit les Nigérians défavorisés selon le métier ou la profession qu'ils exercent, y compris ceux de mécanicien établi en bordure de route, de travailleur autonome, de plombier et d'électricien, de petit commerçant, de petit exploitant

agricole, de gardeur de volailles ou d'autres animaux d'élevage, de couturière, de barbier ou de coiffeuse, de blanchisseur ou de blanchisseuse. Le décret vise également toute autre personne qui, n'importe où au pays, a besoin d'une aide financière pour améliorer sa situation professionnelle ou économique.

Comme l'a confirmé le directeur général de la banque en 1993, la PBN n'a nullement l'intention de renoncer au mandat premier que lui a confié l'État à l'égard de cette classe défavorisée pour aller courtiser la classe fortunée. Le rôle de la PBN consiste à faire en sorte que paysans et petits entrepreneurs, hommes et femmes, puissent facilement obtenir des prêts en s'adressant à elle. La PBN n'a pas nécessairement en vue de faire des profits, mais plutôt d'offrir aux Nigériens, physiquement aptes ou handicapés, qui n'ont pas accès aux services des banques commerciales l'aide nécessaire pour créer leur petite entreprise.

Structure

Conformément aux dispositions du décret n° 22, la PBN possède son propre conseil d'administration, auquel incombent l'orientation et l'administration générales de la banque. Le conseil d'administration se compose d'un président, d'un directeur général, de représentants du ministère des Affaires économiques de la présidence, du ministre des Finances, du gouverneur de la banque centrale (Central Bank of Nigeria) et de quatre autres personnes.

C'est le conseil d'administration qui a le dernier mot à la PBN. Le fait que le pouvoir de décision n'appartienne pas à l'État explique pourquoi la PBN obtient de bons résultats.

Fonctionnement

Le décret n° 22 fixe les règles de fonctionnement de la PBN :

1. *Sommes disponibles* — Avant août 1990, le montant maximal des prêts était fixé à 2 000 naira, et le montant minimal à 50 (en 1994, 22 naira nigériens [NGN] valaient 1 \$ US, ou 1 USD). Depuis lors, le montant maximal est passé à 5 000 NGN. Avec le temps, la personne qui a déjà bénéficié d'un prêt devrait avoir droit à un plus gros montant.
2. *Frais bancaires* — Les frais bancaires imposés à l'emprunteur ne doivent pas dépasser le montant des frais que supporte la banque pour administrer le prêt. Au début, les frais bancaires avaient été fixés à 5 % ; ils sont toutefois passés à 15 % en août 1990 et n'ont pas bougé depuis. Par

comparaison, les frais bancaires peuvent atteindre 80 % et souvent davantage dans les banques commerciales.

3. *Délais de remboursement* — Tout prêt consenti par la PBN doit être remboursé au bout d'une année, l'emprunteur bénéficiant d'un délai de grâce de deux semaines. L'emprunteur s'acquitte en petits versements hebdomadaires. Les personnes qui remboursent leur prêt en entier dans le délai fixé sont admissibles à de nouveaux prêts par la suite.
4. *Décès de l'emprunteur* — Si le bénéficiaire du prêt meurt, la banque doit s'efforcer de récupérer la plus grosse portion possible du prêt ou de ce qui reste à payer par tous les moyens qu'elle juge opportuns, y compris la vente des biens à l'achat desquels avait servi le prêt. Cette disposition s'est avérée très efficace, parce qu'une dette non remboursée a toujours été considérée comme une disgrâce et une humiliation pour la famille. L'emprunteur veut donc à tout prix éviter de laisser aux siens ce genre d'héritage.
5. *Investissement des sommes empruntées* — Le décret n° 22 exige également de l'emprunteur qu'il investisse la somme obtenue auprès de la PBN le plus rapidement possible, à moins de circonstances atténuantes, par exemple si l'emprunteur tombe gravement malade ou que meurt un de ses proches parents. L'argent doit servir uniquement à l'usage approuvé par la PBN ; il n'est donc pas question de le détourner à d'autres fins ou de l'utiliser pour rétribuer les employés.

Processus

La politique de la PBN consiste à réunir les candidats à un emprunt par groupes d'environ 13 personnes. Des prêts sont accordés à au plus cinq de ces personnes à la fois. Chaque prêt est garanti par l'ensemble des membres du groupe. Voilà pourquoi la formule marche aussi bien. Si les délais de remboursement sont respectés, les chances sont bonnes pour que d'autres membres du groupe obtiennent un prêt. Le chef de groupe sera le dernier candidat à passer. Il ne sera admissible à un prêt que si la banque est satisfaite de la manière dont le groupe aura acquitté sa dette.

Ce sont les agents régionaux des différents centres qui reçoivent les demandes d'emprunt. Ces agents vont rendre visite aux emprunteurs potentiels pour s'assurer qu'il s'agit bien de gagne-petit et qu'ils ont véritablement besoin d'une aide financière

pour continuer d'exercer leur profession ou leur métier. Les agents régionaux font ensuite parvenir les demandes d'emprunt aux directeurs de succursale compétents. Ces derniers évaluent les demandes et soumettent leur avis à l'approbation de leurs directeurs de zone respectifs. Ceux-ci, à leur tour, envoient les demandes approuvées au siège social à des fins de centralisation et de contrôle. Il revient aux succursales de verser les sommes des prêts approuvés.

Les agents régionaux, dans les centres, ont pour tâche de vérifier la manière dont les sommes en question sont utilisées et de surveiller le remboursement des prêts, et ce, avec la collaboration des chefs de groupe. Il incombe aux directeurs de zone de rendre compte au siège social de la manière dont le groupe emprunteur acquitte sa dette.

La banque n'exige aucune affectation de biens en garantie ; en effet, la surveillance étroite qu'exercent les agents régionaux et la coresponsabilité des membres du groupe emprunteur rendent cette exigence inutile. Après tout, il suffit qu'un membre du groupe ne paie pas son dû pour que cela compromette les chances de tous les autres d'obtenir un prêt à leur tour.

La tenue, à intervalles réguliers, de réunions entre le personnel de l'établissement et les membres des différents groupes d'emprunteurs vise à assurer à la banque la collaboration de tous les bénéficiaires. La PBN profite de ces réunions pour informer les membres des groupes du règlement sur les prêts et insister encore et encore sur l'importance de la collaboration.

Acquittement de la dette

Une étude menée par Ekpenyong (1992) au sujet des résultats obtenus par la PBN révèle qu'au 31 mars 1991 l'institution avait établi 8 zones à l'intérieur des 30 États et dans la capitale, Abuja, plus 175 succursales au total. Succursales et bénéficiaires de prêts étaient répartis également entre les États. L'auteur estimait le nombre des bénéficiaires à 140 000, dont 60 % étaient des femmes.

La somme totale des prêts réalisés se montait à 207 millions NGN. Là-dessus, 178,4 millions avaient été recouvrés ; la portion non acquittée s'élevait donc à 28,6 millions. (Les données de la Central Bank of Nigeria montrent qu'au 31 décembre 1991 l'ensemble des banques du pays avaient consenti pour 6,2 milliards NGN en prêts et avances aux emprunteurs des régions rurales.)

Stratégie de recouvrement

Les prêts à long terme, par exemple pour le cacao ou l'huile de palme, doivent avoir été remboursés au bout d'un an ; les prêts saisonniers pour les cultures saisonnières, l'élevage de la volaille et la pêche au bout d'un an, avec un moratoire de trois mois ; et les prêts concernant d'autres activités au bout d'un an, avec un moratoire de deux semaines.

Jusqu'à maintenant, les prêts consentis ont surtout porté sur des projets agricoles. Les bénéficiaires ont le choix entre des versements hebdomadaires et des versements mensuels (selon leur capacité), du moment qu'ils paient dans un délai d'un an. Selon des données récentes publiées par la FBN, le taux de recouvrement serait d'environ 93 %.

Voici quelques-uns des facteurs qui expliquent un taux de recouvrement aussi élevé :

- Les prêts sont des prêts sur mesure consentis à des taux de faveur.
- Ce sont des prêts faciles à obtenir. Comme on leur accorde le prêt sans difficulté, les bénéficiaires se sentent obligés de rembourser de la même manière (contrairement à s'ils avaient dû payer des frais écrasants). De plus, les frais de transaction sont peu élevés.
- La FBN, au lieu d'accorder les prêts à des individus, prête à des groupes de commerçants, d'agriculteurs, et ainsi de suite, qui proviennent de la même localité et qui se connaissent très bien les uns les autres.
- La solvabilité des bénéficiaires de prêts est toujours garantie.
- Les paiements peuvent être échelonnés. Les bénéficiaires de prêts peuvent faire des versements chaque fois qu'ils en ont les moyens au lieu de payer de gros montants d'un seul coup.
- Le personnel de la FBN surveille attentivement le remboursement des prêts.

Dimensions du programme

Ces constatations mettent en évidence quelques dimensions importantes du programme :

- La FBN répartit également ses prêts dans tout le pays, ce que les banques commerciales ont été incapables de faire, malgré la directive gouvernementale voulant qu'elles prêtent

50 % des sommes provenant des déposants de la région à des entrepreneurs qui veulent investir dans des projets industriels à l'intérieur de cette région.

- Quelques-uns des principaux bénéficiaires des centres urbains habitent dans les zones qui relèvent de l'administration locale, dans l'État du Lagos, zones qu'on désigne souvent sous le nom de « bidonvilles », où vit une population à faible revenu. Les institutions financières modernes (les banques commerciales) ne prêteraient pas aux habitants de ces bidonvilles pour tout l'or du monde.
- La répartition sectorielle des prêts montre que ces derniers sont destinés aux petites entreprises de base, c'est-à-dire aux ouvriers qualifiés, aux artisans, aux petits commerçants, aux mécaniciens, etc.
- La PBN n'exerce pas de discrimination envers les femmes, contrairement à ce qui se passe dans les banques classiques. Dans les sous-secteurs traditionnellement dominés par des femmes (tel le commerce), les femmes ont obtenu quatre fois plus de prêts que leurs collègues masculins.

La Bauchi Cooperative Financing Agency

La BCFA, organisme dont le but est de financer les petites entreprises, a été fondée et constituée en coopérative faitière en vertu de la *Cooperative Societies Law of Northern Nigeria*, le 4 juin 1976.

Structure

L'organisme possède un conseil d'administration qui, conformément aux statuts, est composé de dix membres, dont sept sont élus et les trois autres détachés auprès de lui par des entreprises du secteur du commerce ou des finances.

Fonctionnement

L'activité est concentrée dans les zones, là où les directeurs de zone sont directement en contact avec les membres des coopératives de crédit rattachées à la BCFA. Chacun des membres d'une coopérative de crédit acquiert une part sociale de 5 000 NGN et, par le fait même, tous les droits et privilèges dont jouissent les sociétaires, y compris d'être présent aux assemblées générales annuelles et de prendre part aux votes, ainsi que d'obtenir des prêts et des avances auprès de l'organisme.

Processus

Le candidat à un emprunt présente sa demande à la société coopérative locale. Celle-ci évalue la demande et la soumet à l'attention du directeur de zone de la BCFA. Ce dernier évalue la demande à son tour ; pour ce faire, il rend visite à la société coopérative locale afin d'examiner ses dossiers et va également voir le candidat pour une appréciation personnelle. Si le directeur de zone juge la demande acceptable, il soumet celle-ci à l'approbation du siège social. Une fois le prêt approuvé au siège de l'organisme et les sommes dégagées, le personnel du siège social et le directeur de zone mettent l'argent à la disposition de l'emprunteur.

Ensemble, les agents de zone et le personnel du siège social s'occupent de recouvrer la créance à l'expiration du délai. Les agents de zone offrent des services de soutien (aider les coopératives de crédit à préparer, planifier et produire les documents relatifs aux projets finançables, à tenir les dossiers nécessaires, et ainsi de suite), services qui ont largement contribué à ce qu'un meilleur usage soit fait des sommes prêtées et à ce que l'argent soit remboursé dans les délais impartis. Si un membre de la coopérative ne paie pas sa dette, les autres sont tenus de rembourser la part de celui qui a manqué à ses obligations ; chacun des membres a donc la responsabilité d'exercer des pressions sur les autres pour qu'ils remboursent leur dette.

Stratégie de recouvrement

La stratégie adoptée par la BCFA pour recouvrer les sommes prêtées tient compte de la période des semis et de la saison des récoltes ; en effet, les prêts sont accordés pendant les semailles et recouvrés pendant la moisson. Les versements sont étalés en fonction des différentes cultures auxquelles l'argent de la BCFA est destiné : maïs, sorgho, mil et haricots. Le délai de remboursement maximal qui est accordé est habituellement de neuf mois.

Acquittement de la dette

À l'heure actuelle, le projet est financé par la Banque mondiale, alors qu'au début l'argent provenait des autorités régionales. La Banque mondiale, satisfaite du travail de la BCFA, a consacré 2,8 millions de dollars américains aux activités de l'organisme au cours de l'exercice 1990-1991. Lorsqu'elle a évalué les activités de la BCFA pendant cet exercice, elle s'est rendu compte que le taux de recouvrement avait atteint 96 %, ce qui est énorme. Les états financiers pour l'exercice 1991-1992 (non publiés) révèlent un taux de

recouvrement également fort élevé. L'année d'après, le taux avait baissé légèrement, mais il atteignait encore 91,5 %.

Voici les facteurs qui expliquent un taux de recouvrement aussi élevé :

- L'organisme fournit aux agriculteurs des éléments de production d'une importance vitale (engrais, tracteurs à chenilles, etc.) ; l'agriculteur peut ainsi semer à temps et avoir une bonne récolte.
- L'organisme remet un trophée à la société qui rembourse la première.
- L'organisation des coopératives de crédit, dont les membres sont l'élément central, est efficace et coordonnée. Les membres se connaissent tous et s'encouragent les uns les autres à rembourser ce qu'ils doivent. On a eu vent de cas où la société a remboursé la dette d'un membre incapable de payer et s'est fait remettre l'argent par lui plus tard.
- L'organisme opère une sélection parmi les coopératives de crédit et inscrit seulement celles qui ont une bonne organisation.
- Les coopératives membres de la BCFA passent les demandes de prêts au crible.
- Les agents de zone et le personnel du siège social exercent une surveillance attentive sur les activités des coopératives.
- L'organisme verse rapidement l'argent aux emprunteurs de manière qu'ils puissent semer à temps et obtenir ainsi une bonne récolte.
- Selon les critères de l'organisme, une coopérative qui rembourse un prêt rapidement a de bien meilleures chances d'en obtenir d'autres par la suite.
- L'organisme possède d'excellents programmes éducatifs et de formation pour informer les agriculteurs des avantages qui découlent d'un remboursement rapide. De septembre à décembre, il organise des séances d'information pour faire connaître ces avantages à l'ensemble des coopératives qui lui sont affiliées.
- La structure hiérarchique de l'organisme est simple et non bureaucratique ; il n'y a donc pas d'atermoiements.
- L'État ne s'immisce pas dans les affaires de la BCFA.

Conclusion

La réussite de la PBN et de la BCFA met en évidence certains faits importants :

- La viabilité des petites entreprises au Nigéria, comme partout ailleurs en Afrique, n'est pas quelque chose de chimérique.
- Il est possible d'accorder des prêts aux petites entreprises qui n'ont rien à offrir en garantie et de recouvrer l'argent malgré tout. Ce n'est pas le nantissement qui garantit le remboursement d'un prêt, mais bien la manière dont l'entreprise est gérée et traitée.
- La bureaucratie du gouvernement ou sa participation au financement des petites entreprises sont un sérieux obstacle à la croissance et à l'essor de ces dernières. L'État n'intervient pas du tout dans la gestion de la PBN et de la BCFA.
- Le cadre de fonctionnement d'un établissement prêteur doit tenir compte de la tradition sociale. À la PBN comme à la BCFA, l'élément central du cadre de fonctionnement, c'est la famille et le village, où la loyauté envers la famille et l'obéissance aux anciens sont la règle. La personne qui emprunte, par exemple, s'estime obligée de rembourser l'argent du prêt avant sa mort afin que sa famille n'ait pas à subir les conséquences d'une dette impayée.
- Les conditions de l'accord de prêt incitent également l'emprunteur à payer son dû. Par exemple, aucun autre sociétaire ou membre du groupe ne pourra obtenir de prêts si lui ne rembourse pas ce qu'il doit ; à cause de cela, tout le monde à l'intérieur du groupe se sent contraint d'acquitter sa dette, ne serait-ce que pour échapper à la colère des autres membres.
- La fermeté avec laquelle le prêt est administré et l'œil vigilant qu'on garde sur les bénéficiaires empêchent que les sommes prêtées soient employées à des fins différentes de celles qui ont été approuvées, phénomène très courant chez les personnes ayant obtenu un prêt dans d'autres institutions financières.

À notre avis, il est possible de faire en sorte que les institutions financières non traditionnelles en Afrique répondent efficacement aux besoins des petites entreprises en matière de crédit. •

ÉVOLUTION DU RÔLE DES GRANDES INSTITUTIONS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE PROGRAMMES DE CRÉDIT DESTINÉS AUX PETITES ENTREPRISES AU KENYA

C. Aleke-Dondo

Kenya Rural Enterprise Programme, Nairobi, Kenya

Introduction

Au Kenya, comme dans bien des pays en développement, ceux qui ont élaboré les politiques de promotion des petites entreprises sont partis du principe que les exploitants de petites entreprises sont des gens pauvres qui ont besoin de crédit à bon marché. Les politiques et les programmes de crédit fondés sur une telle idée ne tiennent pas compte du tout du crédit local non institutionnalisé, la seule forme de crédit à laquelle ont eu accès pendant longtemps la plupart des petits entrepreneurs.

Dans le présent article, nous examinons les régimes de crédit actuels et passés ainsi que l'évolution du rôle des institutions clés. Nous nous intéressons également aux politiques, aux programmes et aux activités des grandes institutions qui offrent des facilités de crédit aux petites entreprises du Kenya, institutions tels le Joint Loan Board Scheme (JLBS), programme gouvernemental de prêts directs, le Kenya Rural Enterprise Programme (K-REP), qui est une organisation non gouvernementale (ONG), la banque Barclays du Kenya et la Kenya Commercial Bank (KCB), deux banques commerciales, ainsi que les Zones industrielles du Kenya (KIE) et la Small Enterprise Finance Company (SEFCO), deux institutions de financement du développement (IFD).

L'article se divise en quatre parties. La première porte sur les conséquences des politiques antérieures de développement des petites entreprises, la deuxième sur l'évolution du rôle des grandes

institutions et la troisième sur deux éléments qui influent sur la demande et l'offre de crédit dans le cas des petites entreprises, soit les taux d'intérêt et le recours aux sûretés et aux biens affectés en garantie. La dernière partie présente un certain nombre de conclusions se rapportant aux politiques de crédit établies à l'intention des petites entreprises.

L'article s'inspire des constatations d'études menées par Tomecko et Aleke-Dondo (1992) et par Mutua (1992) au sujet de petites entreprises du Kenya.

Conséquences des politiques antérieures de développement des petites entreprises

Les politiques de développement des petites entreprises au Kenya comme dans bon nombre de pays en développement ne tenaient pas du tout compte, naguère, de l'existence des prestataires non institutionnalisés de crédit telles les associations d'épargne et de crédit différé (AECD). Elles étaient fondées sur des idées fausses, comme celles-ci :

- Les petits entrepreneurs sont incapables de s'organiser.
- Ils sont trop pauvres pour épargner.
- Il leur faut du crédit à bon marché pour faire tourner leur entreprise.

Ces jugements erronés portés sur les exploitants de petites entreprises ont eu trois grandes conséquences en matière d'orientations :

- Les banques de développement et les programmes spéciaux de crédit mis sur pied à l'intention des petites entreprises ont fait abstraction du rôle que joue la mobilisation de l'épargne dans les systèmes de crédit viables.
- La bonification d'intérêt (prêts subventionnés) a été une des stratégies adoptées.
- L'État et les organismes d'aide ont établi des mécanismes de garantie du crédit pour compenser les pertes prévues.

Voici ce qui est résulté de telles orientations :

- Le crédit disponible est demeuré fort restreint, parce qu'il n'y a pas eu ce facteur de croissance automatique qu'entraîne la mobilisation de ressources internes.
- Très peu de personnes ont obtenu des prêts. Seule une minorité de petits entrepreneurs avaient accès aux facilités de crédit offertes par les banques de développement ou les

programmes spéciaux de crédit dirigés par l'État ou les ONG.

- Les programmes spéciaux de crédit étaient mal administrés ; résultat, les taux de recouvrement ont été bas et les programmes de crédit ont subi une décapitalisation.
- Il manquait aux banques commerciales, à qui avait été confiée l'administration de quelques-uns des mécanismes de garantie du crédit, l'incitation nécessaire pour opérer un tri parmi les candidats à un emprunt et recouvrer les sommes prêtées ; elles ont donc eu affaire à un grand nombre de mauvais payeurs, et la décapitalisation s'est poursuivie.

Depuis quelque temps, toutefois, à cause du déficit croissant de l'aide extérieure servant à financer les programmes de crédit destinés aux petites entreprises et à cause également du mécontentement grandissant manifesté à l'égard des programmes de crédit offerts par l'État et les ONG, on s'efforce de donner une nouvelle orientation à ces programmes. De nouvelles formules sont apparues en vue d'aider les établissements prêteurs à atteindre l'objectif de la viabilité financière et d'offrir des facilités de crédit à un grand nombre de petites entreprises, avec l'intention de promouvoir, non de remplacer, les mécanismes locaux de crédit existants, telles les AECD. Cette réorientation des programmes s'est accentuée au cours des années 1990.

Évolution du rôle des grandes institutions

Le Kenya est un des pays d'Afrique où la tradition d'aide à la petite entreprise est la plus ancienne. La première véritable initiative remonte à 1967, année où a été mis sur pied le programme KIE. Celui-ci avait pour but de mettre à la disposition des Kényans d'origine africaine, pour les encourager à créer des entreprises en milieu rural ou urbain, des facilités de crédit, un programme d'aide à la gestion et des zones industrielles. De nos jours, il existe 75 programmes de crédit destinés aux petites entreprises au Kenya, dirigés par l'État, des institutions financières de développement, des banques commerciales ou des ONG. Le tableau 1 contient une estimation de leur contribution respective en date de juillet 1992. Comme les banques commerciales ne sont pas tenues de faire état du crédit qu'elles offrent à même leur capital, l'estimation comprend uniquement les sommes provenant des programmes spéciaux qu'elles sont chargées d'administrer, d'ordinaire avec la collaboration d'organismes d'aide ou d'ONG.

**Tableau 1. Nombre d'emprunteurs et encours de crédit, par établissement
(juillet 1992)**

Établissement	Emprunteurs		Encours de crédit	
	Nombre	%	(KES) ^a	%
Zones industrielles du Kenya (KIE)				
Structuré	1 544		612 000	
Non structuré	1 700		26 000	
Total	3 244	37	638 000	58
Small Enterprise Finance Company (SEFCO)				
Structuré	258		109 400	
Non structuré	204		3 000	
Total	462	5	112 400	10
Bank Barclays	582	6	292 800	27
Kenya Commercial Bank (KCB)				
Jua Kali ¹	50		500	
Diplômés	130		14 000	
Femmes	98		2 400	
Total	278	3	16 900	2
ONG (K-REP)^b	2 940		23 784	
ONG (autres)	1 470		11 892	
Total	4 410	49	35 676	3
Total	8 976	100	1 095 776	100

Source: Tomecko et Aleke-Dondo (1992).

^a En 1993, 41 shillings kényans (KES) valaient 1 \$ US.

^b K-REP : Kenya Rural Enterprise Program.

Si le nombre des institutions qui viennent en aide au secteur des petites entreprises a considérablement augmenté, peu de véritables changements ont été apportés, bien que les prises de position aient été nombreuses. D'importants changements opérationnels se sont néanmoins produits dans certains organismes d'exécution. Au cours des trois dernières années, de nouvelles méthodes de prêt et des stratégies novatrices ont été adoptées en matière de crédit aux petites entreprises.

L'État

L'État est un intervenant clé dans le développement des petites entreprises puisqu'il dirige lui-même deux programmes de crédit : le JUBS et le Rural Enterprise Fund. Il prend aussi part à quatre autres programmes par l'entremise d'organismes parapublics.

L'État, qui n'a pas eu la main particulièrement heureuse dans les programmes de crédit et d'encadrement qu'il soutient directement, est censé, selon le document parlementaire n° 2 (Kenya, 1992), assumer le rôle de facilitateur dans un certain

nombre de domaines cruciaux ; voilà qui pourrait avoir pour effet de créer un climat plus favorable aux investissements et à l'expansion des petites entreprises.

Au Kenya, le Trésor a libéralisé les taux d'intérêt, ce qui devrait augmenter la quantité de fonds d'investissement disponible pour les petites entreprises. L'État n'intervient plus sur les prix d'une multitude d'articles, et les contingents d'importation ont été remplacés par des tarifs sélectifs. Le Trésor applique également une politique des changes qui est davantage conforme à la logique du marché, de sorte que les produits importés coûtent maintenant plus cher que les produits locaux.

L'État n'est cependant pas très à l'aise dans son nouveau rôle de facilitateur, comme en témoignent les contradictions relevées dans le document parlementaire. La plus évidente de toutes est l'annonce de la création récente d'une caisse destinée aux entreprises rurales (Rural Enterprise Fund), dotée d'un capital de financement de 400 millions de shillings (en 1994, 41 shillings kényans [KES] valaient 1 \$ US, ou 1 USD). Cette caisse dénote une mentalité interventionniste, elle perçoit des intérêts bonifiés (8 %) et ne fait aucun cas des échecs essuyés par le gouvernement dans l'application du JLBS, programme dont nous faisons le portrait ci-dessous.

Le Joint Loan Board Scheme

L'objectif principal du JLBS, établi sous le régime colonial en 1955, était d'aider les Africains de souche, désireux de faire des affaires, à fonder et à gérer leur propre petite entreprise. Depuis le début, les sphères d'activité visées sont le commerce de gros et de détail, l'exploitation de petits hôtels, la restauration, les transports et le courtage. Les sûretés réelles sont remplacées par des cautions ou, dans certains cas, par des biens mobiliers. Les délais de remboursement vont de deux à cinq ans ; quant au taux d'intérêt, il est de 6,5 % depuis le commencement. Il existe une commission de prêts (*loan board*) dans chaque district et chaque grande municipalité. Les commissions sont chargées de gérer le programme de crédit. Elles sont toutes aux prises avec des arriérés considérables, aussi a-t-on plusieurs fois remis en question l'aide financière qu'elles reçoivent. Le programme continue de fonctionner grâce à des subventions directes de l'État — qui ont atteint, au cours de l'exercice 1990-1991, 4 millions KES —, à une somme équivalente offerte par les autorités locales et à l'argent remboursé par ceux des emprunteurs qui payent leurs dettes. Le JLBS n'a jamais fait l'objet

d'évaluations rigoureuses, mais ses arriérés énormes suffirent pour qu'il soit considéré comme un échec.

Les organisations non gouvernementales

Les ONG sont, parmi toutes les institutions de crédit, le dernier groupe à être entré en piste et celui qui offre le plus de promesses. Pourquoi ? Parce que les ONG ont de bonnes chances de donner un second souffle au crédit institutionnalisé destiné aux petites entreprises et d'assurer sa viabilité. Bien que les ONG aient fait une incursion dans le domaine du crédit vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, ce n'est pas avant 1984 — au moment où a été instauré le K-REP, programme financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) — que le crédit aux petites entreprises a été envisagé dans une perspective globale. Le K-REP, créé pour servir d'auxiliaire de l'USAID, avait pour tâche d'acheminer l'argent destiné au financement des petites entreprises vers d'autres ONG, qui souhaitaient intensifier leurs activités de crédit, mais manquaient d'argent, ou se proposaient de mettre sur pied leurs propres programmes et avaient besoin, pour ce faire, autant d'aide technique que de capital de financement.

L'expérience révèle que les résultats obtenus par les ONG participantes ont laissé fort à désirer, malgré les gros efforts qui ont été faits sur le plan du renforcement des institutions, de la formation du personnel et de l'attribution de sommes devant constituer la caisse de prêts aux petites entreprises.

Chose assez surprenante, les premiers essais sont assimilables, quoiqu'en plus modeste, à l'« approche intégrée » qu'affectionnaient les IFD dans les années 1970. Le programme offrait de la formation aux emprunteurs avant qu'ils n'obtiennent leur prêt et leur donnait des conseils par la suite. Le K-REP prêtait aussi main-forte aux ONG en matière de renforcement d'institution, en consacrant énormément de moyens au perfectionnement du personnel, aux méthodes de contrôle des prêts et à la planification conceptuelle.

Après avoir suivi cette approche pendant quelques années et obtenu un taux de recouvrement moyen de 78 %, tout en n'ayant prêté que très peu d'argent, le K-REP a décidé de changer de cap et d'adopter le modèle minimaliste imaginé en Asie par la banque Grameen du Bangladesh. Il n'y a pas que le K-REP à avoir fait sien ce modèle ; toutes les grandes ONG qui dirigent des programmes de crédit au Kenya de nos jours s'en servent elles aussi.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont la constitution de groupes de cinq débiteurs solidaires, le faible montant

des prêts, les taux de recouvrement élevés, les frais d'exploitation relativement bas et la mobilisation de l'épargne. Bien que la formule soit implantée depuis peu au Kenya, elle fait naître l'espoir qu'on puisse, de manière rentable, accorder de petits prêts à un grand nombre de petits entrepreneurs. La méthode a effectivement accru la rentabilité des programmes de crédit, à tel point que le ratio coût d'administration / sommes versées est de 0,25 à 1.

Même si quelques-unes de ces ONG se débrouillent bien, on peut mettre en doute l'engagement à long terme de la plupart d'entre elles à l'égard du crédit consenti aux petites entreprises. Il en existe encore beaucoup qui ont conservé une vocation sociale et qui trouvent difficile de concilier le côté intransigeant de l'activité bancaire avec leurs objectifs premiers d'aide humanitaire. Toutefois, les ONG qui ont été créées expressément pour prêter aux petites entreprises sont moins perplexes quant à leur mission et représentent quelques-uns des éléments les plus prometteurs en ce qui concerne l'implantation de programmes de crédit viables pour les petites entreprises.

Le Kenya Rural Enterprise Programme

Le K-REP a vu le jour en 1984, grâce à l'aide financière de l'USAID. Au début, la stratégie du programme en matière de développement des microentreprises consistait à promouvoir les programmes de crédit dirigés par des ONG du Kenya. L'objectif, à l'époque, était de renforcer les compétences institutionnelles de ces ONG. Le K-REP leur accordait des subventions et leur offrait de la formation et un appui technique. Pendant quatre ans, le K-REP a soutenu une douzaine de programmes de crédit, tous destinés à compléter des programmes sociaux. Il est finalement apparu que les ONG qui avaient au départ une mission sociale avaient du mal à prendre le virage. On a aussi fini par s'apercevoir que la méthode « intégrée » de développement des microentreprises — fondée en grande partie sur l'octroi de subventions ou de prêts subventionnés — n'avait pas vraiment d'effets favorables sur les bénéficiaires, coûtait cher et ne pourrait demeurer viable ou se bonifier qu'à coups de subventions.

Devant un tel constat, on a décidé, en 1989, de modifier la stratégie de quatre façons :

- Le programme ferait dorénavant affaire avec seulement quatre des ONG les plus prometteuses.
- Le crédit ne serait plus offert suivant l'approche intégrée, mais plutôt selon la méthode minimaliste.
- L'aide financière dont bénéficiaient les ONG sous forme exclusivement de subventions serait désormais divisée

comme suit : 70 % sous forme de prêts et 30 % sous forme de subventions.

- Par souci d'autonomie et afin de mettre à profit les leçons tirées de l'expérience acquise, le K-REP allait agrandir son champ d'action : il continuerait de mettre du capital de financement à la disposition des ONG, mais prêterait aussi directement aux petites entreprises grâce à deux programmes de crédit appelés *Juhudi* et *Chikola*.

Quelques-unes des leçons dégagées de l'expérience

Le passage à la méthode minimaliste a considérablement augmenté la force d'impact et la rentabilité des programmes.

Sous l'ancienne méthode dite « intégrée », sept ONG bénéficiaires de l'aide du K-REP ont pu prêter seulement 15,7 millions KES à 2 500 personnes en trois ans (de 1985 à 1988). Les frais d'établissement et de fonctionnement ont atteint, en tout, 15,05 millions KES. En moyenne, les ONG ont dû dépenser 5 976 KES, soit 96 cents par shilling, pour verser et administrer chacun des prêts. Avec un taux de recouvrement moyen de 78 %, les programmes se trouvaient à perdre 22 cents pour chacun des shillings versés. Le seul moyen pour eux de durer aurait été d'obtenir plus d'argent sous forme de subventions, chose parfaitement irréaliste vu la diminution des ressources des organismes d'aide.

Les résultats obtenus avec la méthode minimaliste font apparaître un tableau beaucoup plus optimiste pour les programmes des quatre ONG bénéficiaires de l'aide du K-REP et le programme appelé *Juhudi*, qui emploient tous la méthode des débiteurs solidaires. En trois ans, les cinq programmes ont prêté pour un total de 132 millions KES à 14 754 personnes. Le coût, en moyenne, pour chaque shilling versé a été ramené de 96 cents à 25 cents, et le taux de recouvrement est passé de 78 à 94 %. Les recettes produites grâce aux activités de crédit suffisent maintenant à supporter environ 66 % des frais de fonctionnement. De plus, une somme de 23 millions KES, soit 17 % du montant total des prêts réalisés, a pu être mobilisée sous forme d'épargnes.

- Les programmes sociaux actuels des ONG sont-ils en mesure d'offrir des programmes de crédit efficaces ?

Une des grandes préoccupations est de savoir si les programmes de crédit destinés aux microentreprises peuvent donner de bons résultats s'ils sont administrés par des ONG traditionnelles, c'est-à-dire des organismes d'intérêt humanitaire. Bien que les ONG

ayant adopté l'approche minimaliste aient réalisé d'importantes améliorations, elles font face au problème que pose l'obligation de concilier les objectifs de l'aide humanitaire avec la nécessité d'offrir des programmes de crédit viables. Cet antagonisme risque d'entraîner l'échec des programmes, les dirigeants étant tiraillés entre les objectifs du crédit et ceux de l'aide humanitaire.

Les ONG à vocation humanitaire ont, de tout temps, envisagé le développement d'un point de vue très général. D'ordinaire, les programmes sociaux visent à réduire la pauvreté en offrant des services gratuits ou subventionnés. Les programmes axés sur la durabilité sont censés, au contraire, offrir des services que les personnes pauvres souhaitent obtenir et pour lesquels elles sont prêtes à payer. Dans l'esprit des ONG à vocation humanitaire, l'idée qui prime n'est pas d'agir en prestataires de crédit efficaces, mais bien de fournir aux pauvres un service supplémentaire. La lenteur avec laquelle les ONG s'adaptent à cette nouvelle réalité exigeant d'elles qu'elles agissent comme des institutions financières à l'endroit des entrepreneurs pauvres à qui elles prêtent de l'argent est, en grande partie, attribuable à cette divergence de centres d'intérêt. Une partie du problème vient sans doute de ce que les ONG ne s'entendent pas sur qui sont ou devraient être, d'une part, les bénéficiaires de crédit et, d'autre part, les bénéficiaires d'aide humanitaire. Étant donné que les programmes sociaux des ONG s'adressent aux plus pauvres d'entre les pauvres, elles ont tendance à viser la même clientèle pour leurs programmes de crédit. Lorsqu'on prend la pauvreté comme critère de sélection de la clientèle, on risque d'aboutir avec des emprunteurs qui n'ont rien à voir avec l'entrepreneuriat. Il n'y a pas beaucoup de chances pour que les personnes les plus misérables de la collectivité soient des exploitants d'entreprises. Les indigents se préoccupent davantage des besoins essentiels de la vie et risquent fort d'employer l'argent obtenu à des fins plus pressantes que celle de monter une entreprise.

- Les ONG doivent-elles viser l'autonomie financière ?

Un des points qui demeurent obscurs dans l'esprit de la plupart des ONG à vocation humanitaire, c'est à savoir si la recherche de l'autonomie financière doit primer les objectifs des programmes généraux de développement communautaire. L'accent qui est mis sur l'efficacité des programmes de crédit et sur l'autonomie financière est souvent mal interprété par les ONG, qui y voient une condamnation du rôle des services sociaux. Beaucoup d'entre elles soutiennent que les ONG ne doivent pas se contenter uniquement de l'efficacité des moyens mis en oeuvre pour effectuer

le versement des prêts, des taux de recouvrement élevés et d'un rendement maximum.

Voilà une affirmation qui n'est pas sans fondement. Les ONG sont, en effet, des organismes de développement, et elles ne doivent pas oublier leur mission à cet égard. Il existe une manière différente, cependant, d'envisager les choses : c'est de disjoindre crédit et mission humanitaire. Assimiler le crédit à l'aide humanitaire risque non seulement d'entraîner le gaspillage des ressources, mais aussi d'aller à l'encontre des objectifs des programmes généraux de développement. Il est possible aux ONG de prêter aux entrepreneurs pauvres en employant des moyens efficaces sans pour autant sacrifier les objectifs de ces programmes. Comment y parvenir ? En préconisant la spécialisation de certaines ONG dans les activités de crédit et leur collaboration avec des ONG qui offrent d'autres types de services, tels la formation, la promotion et le financement partiel des petits entrepreneurs.

Le crédit visant le développement de la microentreprise est devenu une sphère très spécialisée, qui fait fond sur de solides principes de gestion du crédit. Mettre ces principes en péril équivaut à sacrifier l'efficacité.

- Les ONG ont-elles les compétences nécessaires pour administrer des programmes de crédit ?

Il n'est pas rare de voir des ONG inaugurer des programmes de crédit sans qu'elles soient prêtes à le faire. Il arrive souvent que de tels programmes débutent avant qu'on ait eu le temps de mettre en place un système intégré de gestion qui soit efficace ou d'embaucher du personnel qualifié. Ces programmes sont alors gérés par des personnes qui ne connaissent rien à la gestion de crédit et qui souvent sont incapables de juger de la qualité de leurs portefeuilles.

Ce défaut de compétences dans le domaine de la gestion de crédit provient, en grande partie, de la politique de rémunération, qui n'est guère généreuse, comparée à celle du secteur commercial. En règle générale, les ONG à vocation humanitaire payent pas mal moins bien que le secteur privé. Elles ont donc plus de difficulté à recruter du personnel qualifié et à empêcher les défections. Les quelques organisations qui acceptent de verser des salaires concurrentiels ont du mal à justifier l'écart de salaires entre le personnel de crédit et le personnel des programmes sociaux. Dans certains cas, on demande aux employés affectés à ces programmes de cumuler les deux fonctions, c'est-à-dire la leur propre et celle d'agent de crédit, même si les deux s'opposent.

Les *chikolas* (associations d'épargne et de crédit différé)

Comme beaucoup d'autres pays dans le monde, le Kenya possède des milliers d'AECD (groupes *chikolas*), qui procurent des facilités de crédit à des milliers de personnes qui investissent dans de petites entreprises. L'apparente réussite de telles associations remplit d'enthousiasme un grand nombre d'analystes du crédit rural.

Au Kenya, il existe des AECD tant dans les campagnes qu'en milieu urbain ; il s'agit soit de groupes inscrits d'aide sociale (des groupes féminins pour la plupart), soit de groupes d'amis ou de groupes familiaux non inscrits. Les AECD fonctionnent selon des principes simples. Au cours de réunions organisées à intervalles réguliers, chaque membre fournit une somme d'un montant fixe qui est remise à un seul des autres membres ; tous sont bénéficiaires à tour de rôle.

Les *chikolas* accordent des prêts à des personnes qui n'ont pas accès aux autres facilités de crédit. Ils mobilisent aussi l'épargne, remplissent une fonction sociale et offrent une forme d'assurance (grâce aux épargnes du groupe). Les *chikolas* comportent un certain nombre d'avantages pour les membres. L'avantage principal, c'est que le fonctionnement est simple et que même des personnes analphabètes ou quasi-analphabètes, c'est-à-dire le gros des adhérents, sont à même de comprendre les règles. Fruits de l'initiative locale, ces groupes font naître un sentiment d'appartenance et de loyauté et donnent corps à un véritable développement communautaire. Les *chikolas* sont une formule sur laquelle on fonde de grandes espérances pour la mise en place de programmes de crédit viables à l'intention des petites entreprises au Kenya.

Une des difficultés auxquelles font face les *chikolas*, c'est qu'ils possèdent un capital de base restreint et ne peuvent donc satisfaire à cent pour cent aux besoins des membres en matière de crédit. S'ils disposaient d'un capital de base plus considérable, les *chikolas* auraient les moyens d'accorder de plus gros prêts plus fréquemment à un plus grand nombre d'adhérents.

Le K-REP a commencé à se rendre compte du problème en 1991 et a mis sur pied un programme de prêts destiné à y remédier. Il établit avec le *chikola* un contrat en vertu duquel il lui consent un prêt, remboursable au bout d'un an ou deux, au taux d'intérêt du marché.

Le *chikola* verse ensuite une somme prédéterminée, qu'il prélève sur l'argent du prêt, à un emprunteur à qui il fixe un taux d'intérêt supérieur à celui que lui demande le K-REP. Chacun des membres du groupe s'acquitte envers le *chikola*, qui, à son tour, rembourse le K-REP par mensualités. Le *chikola* empoche la marge d'intérêt et peut ainsi enrichir son capital de base ; tant

l'emprunteur membre du groupe que le *chikola* en retirent donc un avantage.

Cette formule représente aussi un moyen rentable d'octroyer un crédit, puisqu'une grande partie des tâches administratives normalement remplies par le préposé aux prêts sont exécutées par le *chikola*. Pour la même somme de travail, un nombre de personnes pouvant aller jusqu'à 25 ou 35 pourront bénéficier d'un prêt, contre une seule si c'est un préposé aux prêts qui s'en occupe. Comme les groupes que finance le K-REP existent depuis déjà un certain nombre d'années, la cohésion entre les membres est telle qu'ils arrivent à éviter les tiraillements qui ne manquent pas de se produire au sein des groupes nouvellement constitués. En deux ans, le K-REP a accordé 62 prêts à 55 groupes. Les prêts, d'une valeur totale de 23 millions KES, ont été octroyés à 1 340 personnes. Le taux de recouvrement a atteint 100 %.

Les banques commerciales

Bien qu'au Kenya le secteur bancaire soit passablement évolué — il compte, en effet, 28 banques commerciales et plus de 400 succursales, succursales annexes, agences bancaires et unités mobiles —, la plupart des banques commerciales se contentent du rôle d'observateur passif dans le domaine des prêts aux petites entreprises. Jusqu'aux années 1980, aucune de ces banques ne possédait un programme de crédit expressément destiné à ce secteur.

Les banques commerciales ont beau avoir été jusqu'à ce jour le principal mobilisateur d'épargne et la principale source de financement de notre économie, leur part de l'activité économique est en train de diminuer en raison de la prolifération d'autres types d'institutions financières. Le réseau des banques commerciales au Kenya est dominé par quatre grands établissements — la KCB, la banque Barclays du Kenya, la banque Standard Chartered et la National Bank of Kenya —, qui ensemble représentent plus de 60 % des dépôts effectués dans les banques commerciales et du volume de crédit qui y est traité.

Bien que la plupart des banquiers invoquent, pour expliquer leur réticence à prêter aux petites entreprises, les risques et les coûts de transaction élevés que suppose ce genre de prêts, bon nombre de banques commerciales admettent qu'elles n'ont ni les techniques ni la motivation voulues pour consentir des prêts à cette catégorie d'entreprises. Les rares banques commerciales qui ont des programmes de crédit destinés aux petites entreprises offrent ce service beaucoup plus parce qu'il s'agit d'une initiative d'un organisme subventionnaire ou de l'État ou d'un exercice de relations

publiques, que parce qu'elles voient dans ce secteur un nouveau marché susceptible de prendre de l'extension. La décision de financer une petite entreprise se prend dans la salle de conférences plutôt qu'au niveau des opérations. C'est pourquoi, dans les succursales — points d'accès au secteur bancaire pour la plupart des petits entrepreneurs —, on a tendance à accepter les demandes de ceux d'entre eux seulement qui peuvent garantir pleinement le remboursement de leur prêt, que le projet soit viable ou non.

Dans le passé, certains banquiers ont prétendu que la politique des taux d'intérêt de la banque centrale était la principale entrave à l'action des banques commerciales en matière de prêts aux petites entreprises, parce qu'elle les empêchait d'imposer à ces dernières des taux qui tiendraient compte des risques appréhendés. La banque centrale a libéralisé les taux d'intérêt, mais l'attitude des banques n'a pas changé. Bien qu'on puisse invoquer le fait que les changements ne se font jamais du jour au lendemain et qu'il faut du temps pour constater des résultats, rien ne laisse croire que la libéralisation des taux d'intérêt facilitera aux petites entreprises l'accès au crédit offert par les banques commerciales.

Les banques commerciales octroient un nombre limité de prêts à des petites entreprises en fonction des prévisions de trésorerie ; or, ce ne sont généralement que les clients très bien établis qui bénéficient de tels prêts. Pour le gros des prêts consentis aux petites entreprises, les banques exigent l'affectation de biens en garantie — terres, bâtiments ou matériel. Des débats qui ont eu lieu au Kenya donnent à penser que les banques commerciales ne se laisseront pas facilement convaincre de renoncer à l'exigence de garanties, mais il semble qu'elles accepteraient d'envisager des solutions de rechange qui rendraient inutile la fourniture des garanties traditionnelles.

La banque Barclays du Kenya

La banque Barclays est établie au Kenya depuis plus de trois quarts de siècle et possède plus de 90 succursales et sous-succursales réparties dans tout le pays. Au cours des six dernières années, la banque a travaillé en collaboration avec un certain nombre d'organismes d'aide et d'ONG locales à l'élaboration de plusieurs programmes destinés aux femmes chefs d'entreprise et aux diplômés de la Youth Polytechnic. Ces programmes sont gérés par le service de la banque chargé du dossier des petites entreprises. La Barclays classe les petites entreprises en deux catégories : celles qui emploient au plus 9 personnes et celles qui en emploient de 10 à 50.

À l'autre extrémité de la chaîne, la Barclays administre un programme (garanti par l'USAID) s'appliquant à des projets pouvant valoir jusqu'à 4 millions KES. À l'intérieur de ce programme, l'emprunteur est tenu de fournir 50 % des sûretés, le reste étant garanti par l'USAID. La banque aide les petits entrepreneurs à dresser un plan d'affaires, et le personnel de la succursale assure le suivi du prêt, comme pour n'importe quel autre prêt. Le programme Rural Private Enterprise (RPE), financé par l'USAID, a été créé par cet organisme en 1985 afin, premièrement, de procurer aux banques commerciales un crédit à long terme qu'elles utiliseront pour accorder des prêts aux petites entreprises et, deuxièmement, de modifier l'attitude des banques commerciales à l'endroit des petits emprunteurs pour faire en sorte qu'elles insistent moins sur les sûretés et davantage sur la personnalité des emprunteurs et les possibilités de leurs projets. L'application du programme RPE est également assurée par deux autres grandes banques commerciales. La Barclays et l'organisme britannique Overseas Development Administration ont établi un programme semblable à celui que la banque Barclays administre pour l'USAID, sauf que le montant des prêts se situe entre 40 000 et 300 000 KES.

En collaboration avec le Kenya Women's Finance Trust (KWFT), la Barclays dirige aussi un programme destiné aux femmes chefs d'entreprise dans le cadre duquel le nantissement des prêts est assuré à 100 % par un fonds de garantie. Pour sa part, le KWFT offre aux emprunteurs un service de soutien de la gestion et assure le suivi du prêt. La Barclays finance, avec son propre argent, une autre ONG qui gère un programme tout à fait semblable à la formule gagnante imaginée au Bangladesh, laquelle consiste à prêter à des groupes d'emprunteurs plutôt qu'à des individus. La banque Barclays dirige également un programme, conçu pour les diplômés de la Youth Polytechnic, prévoyant l'octroi des prêts qui vont entre 10 000 et 60 000 KES et qui sont garantis par l'Organisation internationale du travail.

Avec l'addition constante de succursales, qui lui a permis de s'implanter dans de nombreuses petites villes, la Barclays considère le secteur des petites entreprises comme un de ses nouveaux marchés, surtout en ce qui concerne les succursales récemment établies.

L'ensemble des programmes dirigés par la banque, et notamment le RPE, visent trois grands objectifs :

- constituer une nouvelle clientèle ;
- améliorer l'image de l'établissement (tant auprès du grand public qu'auprès de l'État) ;

- mettre à profit les possibilités de formation qu'offrent ces programmes au personnel de la banque. La Barclays, qui, comme toutes les institutions financières établies au Kenya de nos jours, a beaucoup de mal à recouvrer ses créances, s'est aperçue qu'il lui faudrait accroître et diversifier les compétences de ses directeurs de succursale ; ces derniers doivent, en effet, acquérir les connaissances nécessaires pour non seulement diriger une succursale et apprécier les garanties, mais aussi examiner les mouvements de trésorerie, les bilans et les plans d'entreprise des candidats à un emprunt.

La Kenya Commercial Bank

La KCB est une autre banque commerciale qui accepte de prêter aux petites entreprises. C'est elle qui possède le plus important réseau de bureaux ; elle compte, en effet, 69 succursales, 59 sous-succursales et 117 centres mobiles.

Alors que la banque Barclays appartient au secteur privé, l'État est l'actionnaire majoritaire de la KCB, seulement 30 % des actions étant détenues par le public. L'intérêt de la KCB pour les petites entreprises tient surtout au fait que l'État a pris directement part à l'élaboration de sa politique.

En plus de participer au programme RPE de l'USAID, la KCB a aussi mis sur pied d'autres programmes de crédit destinés à la couche inférieure du marché. L'un d'entre eux est celui qu'on appelle *Jua Kali*, programme également financé par l'USAID. Le *Jua Kali*, qui a vu le jour en 1987 et n'est offert qu'à Nairobi, permet à 200 personnes de bénéficier de prêts qui atteignent une valeur totale de 2,5 millions KES. L'USAID accorde à la KCB une somme équivalente pour payer les frais d'administration. Plus récemment, la KCB a institué un programme de prêts pour les diplômés ; le crédit offert peut aller jusqu'à 300 000 KES et a pour but d'aider les diplômés à créer de nouvelles entreprises. Le programme dispose, en tout, d'une somme de 30 millions KES, plus une caisse de prêts de 10 millions destinée expressément aux femmes diplômées.

La haute direction est déterminée, semble-t-il, à faire davantage qu'elle ne fait déjà dans ce secteur ; en fait, la KCB songe à nommer dans chaque succursale un agent qui s'occuperait de ce genre de prêts. La KCB espère pouvoir un jour intégrer son service de prêts spéciaux à ses activités de prêt courantes. À l'heure actuelle, le service spécial se consacre aux programmes de crédit qu'administre la KCB à l'intention des petites entreprises. En vue d'acquérir

les compétences voulues dans ce domaine, la KCB a commencé à s'intéresser à des formes de garanties différentes ; dans certaines de ses succursales, elle demande comme garantie des lettres d'attribution de biens-fonds plutôt que des actes-titres en bonne et due forme. Le taux de recouvrement est à peu près le même que pour les prêts entièrement garantis.

Les institutions de financement du développement

Au Kenya, les deux principales organisations qui s'occupent de promotion des entreprises sont des institutions de financement du développement, les KIE et la SEFCO.

Zones industrielles du Kenya

Le programme des zones industrielles du Kenya (KIE) a été institué en 1967, surtout dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat parmi la population indigène. C'est le plus ancien des établissements de crédit expressément créés pour venir en aide aux petites entreprises. Sa mission consistait, au départ, à fournir des installations industrielles aux petits entrepreneurs, d'où son nom. Par surcroît, il est arrivé à KIE, à divers moments, d'aider certains entrepreneurs à rédiger leurs études de faisabilité, à choisir leur matériel et leur outillage, à installer leur équipement et à mettre leurs produits en marché. KIE s'est aussi occupé d'obtenir des restrictions à l'importation de produits étrangers, de fournir des matières premières, et ainsi de suite. Ce programme est un modèle de l'assistance technique fondée sur l'approche intégrée en matière de crédit.

Kilby (1988) a évalué cette approche dans l'article intitulé « Breaking the Entrepreneur Bottleneck in Late Developing Countries : Is There a Useful Role for Government ? ». Les principaux opposants à l'approche intégrée soutiennent qu'en étant constamment aux petits soins avec les entrepreneurs potentiels, l'organisme de promotion engendre uniquement de la dépendance au lieu d'amener les gens à se prendre en main. De plus, lorsque banquier et promoteur ne font qu'un, l'aspect bancaire pâtit inévitablement de la situation, et les mauvais payeurs se multiplient.

L'annulation, au cours des deux dernières années, de prêts d'un montant considérable provenant de deux des principaux organismes subventionnaires de KIE nous fait prendre conscience avec plus d'acuité des insuffisances de l'approche intégrée. Les organismes en question sont la Banque mondiale et l'institution allemande kfw (Kreditanstalt für Wiederaufbau). Maintenant que le programme de réforme des organismes parapublics est en vigueur au Kenya, il saute aux yeux que KIE doit adopter une approche plus

commerciale à l'égard du crédit s'il veut être capable de répondre aux exigences des vérificateurs en ce qui concerne ses ratios financiers. KIE garantit ses prêts au moyen de biens-fonds et de bâtiments, ainsi que d'un certain nombre d'hypothèques mobilières.

Outre les prêts qu'il appelle « prêts au secteur structuré », KIE possède un programme de crédit destiné aux microentreprises (le montant moyen des prêts étant de 22 500 KES). Ce programme, inauguré vers la fin de 1988 avec l'aide du gouvernement allemand, avait pour objectif de financer les propriétaires ou les chefs d'entreprise comptant en moyenne 2,5 employés.

Le programme garantit ses prêts au moyen de rigoureuses méthodes de sélection, d'hypothèques mobilières et d'actes de garantie fournis par deux cautions. Une évaluation effectuée à la fin de 1991 a révélé que la croissance moyenne de l'emploi dans ces microentreprises avait été de 50 % en un an.

KIE a fait son auto-appréciation afin de mettre au point un plan logique de restructuration, même si ce n'était pas prévu dans le programme de restructuration à court terme du gouvernement. L'organisme a reformulé son énoncé de mission de manière à faire disparaître bon nombre d'éléments subventionnés. Le gouvernement a approuvé le plan a priori, mais KIE doit encore prouver qu'il est capable de faire le nécessaire pour parvenir à une réforme totale, par exemple en améliorant son taux de recouvrement, en réduisant le nombre de ses succursales et en augmentant la productivité de son personnel afin d'obtenir un meilleur ratio portefeuille / effectif.

La Small Enterprise Finance Company

La SEFCO, dont les objectifs sont les mêmes que ceux de KIE, a été établie en 1983. La principale différence entre les deux organismes réside dans la composition de l'actionnariat. Alors que KIE est une société propriété exclusive de l'État (le Trésor possède 99 % des actions, et le ministère de l'Industrie 1 %), la SEFCO appartient à la Development Finance Company of Kenya, à la Société financière des Pays-Bas pour les pays en développement, à une fondation allemande appelée la Friedrich Ebert Stiftung (FES), à l'Industrial Commercial Development Corporation et à la Société allemande d'investissement dans les pays en développement.

En 1979, grâce à une subvention d'un de ses actionnaires — la FES —, la SEFCO a institué un programme de crédit renouvelable pour des projets visant les travailleurs autonomes. Ce programme, appelé le Double Credit Guarantee Scheme, prête de l'argent aux membres d'une association, qui garantit les prêts obtenus par ces derniers.

Chaque membre de l'association apporte sa contribution pour garantir les prêts consentis à chacun des membres du groupe ; on suppose, en effet, que la pression des pairs sera suffisamment forte pour inciter l'emprunteur à rembourser sa dette. Si, pour une raison quelconque, l'association ne peut honorer ses engagements, il existe une caisse de garantie qui sert alors à rembourser l'argent prêté par la SEFCO. La valeur moyenne d'un prêt est de 10 000 KES. En décembre 1990, il y avait 16 associations, qui comptaient, en tout, 350 membres et employaient, au total, 1 400 personnes. En septembre 1992, les prêts accordés aux associations ont commencé à diminuer. Il était impossible que la formule dure encore très longtemps à cause des frais élevés d'administration du programme. En outre, le recouvrement de la dette commençait à poser des difficultés. La direction de la SEFCO était aussi d'avis que l'image d'ONG n'était pas exactement celle qu'il fallait pour s'attirer le respect des clients les plus gros et les plus payants.

Tout comme KIE, la SEFCO se remet sérieusement en question à titre d'institution financière. Prévoyant elle aussi devoir faire face à une pénurie d'argent, elle a demandé un permis bancaire pour ne plus avoir à dépendre constamment d'une participation accrue et d'une augmentation des prêts assortis de conditions libérales octroyés par les organismes subventionnaires. Il se pourrait aussi que la SEFCO modifie la composition de son actionnariat afin d'y inclure quelques-uns des plus importants investisseurs institutionnels du Kenya. Petit à petit, la SEFCO abandonne le crédit offert aux entreprises naissantes et se tourne vers les entreprises en expansion. La léthargie de l'appareil judiciaire est, à l'heure actuelle, la pire contrainte pour la SEFCO. Il lui est, en effet, extrêmement difficile, en raison de la lenteur des procédures, d'effectuer une saisie au regard d'une dette échue non acquittée ou d'un gros arriéré. Ce fait à lui seul oblige la SEFCO à prévoir une provision assez considérable pour créances douteuses (entre 5 et 10 %).

Facteurs de la demande et de l'offre de crédit dans le secteur des petites entreprises

Selon l'estimation de Tomecko et d'Aleke-Dondo (1992), la demande effective totale de crédit parmi les petites entreprises, en 1992, s'est montée à 2,8 milliards KES, abstraction faite de l'influence des sûretés et des taux d'intérêt. Dans le même document, nous exprimions l'idée, mon collègue et moi, que le secteur des petites entreprises, réputé pour mobiliser l'épargne des particuliers, était capable de répondre à 65 % de la demande ; les établissements

de crédit s'adressant à une clientèle de petites entreprises auraient à fournir les 35 % qui restent, soit environ 1 milliard KES. Nous faisons observer que, pour être en mesure de satisfaire à cette demande, les banques non commerciales auraient à doubler leur portefeuille, ce qui les obligerait à renforcer leurs capacités institutionnelles. La gestion de portefeuille cause plus de souci que les décaissements, parce qu'il faut du personnel qualifié en plus grand nombre pour absorber le surplus de travail. À cause des limites du personnel de gestion, la plupart des établissements ne peuvent augmenter leur portefeuille actuel que de moitié. Il est plus facile pour les petites ONG d'accroître leur portefeuille, mais les grandes organisations, telles les institutions financières de développement, auraient plus de mal à y arriver. Même si l'on disposait des sommes nécessaires, la croissance maximale prévue pour le portefeuille des institutions actuelles ne dépasserait pas 20 %, du moins c'est peu probable. Il faut donc en conclure que dans le secteur des petites entreprises, la demande de crédit continuera d'excéder l'offre dans un avenir prévisible, à moins que les banques commerciales ne modifient radicalement leur politique, en tout cas suffisamment pour faire davantage de place aux petites entreprises dans leurs activités de prêt.

Comment faire correspondre l'offre et la demande ?

Étant donné l'écart considérable entre la demande de crédit des petites entreprises et la capacité d'y répondre des institutions établies, il n'y a que deux solutions possibles : accroître encore la capacité de ces institutions ou, alors, essayer de maximiser les retombées du crédit en consentant des prêts uniquement aux petites entreprises qui offrent le meilleur potentiel de croissance. KIE et la SEFCO gèrent environ 68 % du portefeuille, mais, comme elles sont en train de repenser leurs stratégies à long terme, ces institutions ne sont pas en position de prendre une extension considérable. Il ne saurait y avoir renforcement des capacités institutionnelles sans l'important concours du secteur privé des finances. L'autre solution, qui consiste à cibler les petites entreprises capables de se développer, est beaucoup plus réaliste. Il est possible d'y arriver en augmentant le prix du crédit (taux d'intérêt) et en ayant recours à des formes différentes de garanties.

Les taux d'intérêt

Depuis quelques années, les gens étant de plus en plus nombreux à reconnaître le rôle stratégique que jouent les petites entreprises dans l'économie des pays du monde entier et la fonction essentielle

du crédit dans la survie et la croissance de ces petites entreprises, on s'intéresse beaucoup plus aux moyens qu'il serait possible de mettre en œuvre pour soutenir les programmes de crédit sans devoir compter sur des subventions. Tout au long des années 1960 et pendant une bonne partie des années 1970, le crédit aux petites entreprises a été synonyme de bonification d'intérêt. Il en allait de même de nombreux programmes de crédit agricole. Le sort qu'ont connu les banques de développement est l'exemple le plus probant des conséquences nuisibles de la bonification d'intérêt. En Afrique, la plupart des banques de développement sont insolvables et disparaîtraient rapidement si ce n'était des injections de capital social ou de prêts assortis de conditions de faveur provenant de l'étranger.

Tout ce qui importe aux petites entreprises désireuses d'emprunter, c'est que le crédit soit accessible et que la durée de traitement et les coûts de transaction soient réduits au minimum. Que les taux d'intérêt soient élevés n'a guère d'importance pour les entrepreneurs, en comparaison du temps et de l'énergie qu'ils doivent investir ainsi que des frais de déplacement qu'ils doivent supporter pour avoir accès au crédit subventionné. Avoir facilement accès au crédit est la préoccupation dominante des petits entrepreneurs qui ont les mains liées parce que le crédit traditionnel leur est refusé (Mutua et Aleke-Dondo, 1991). C'est la raison pour laquelle les prêteurs peuvent demander jusqu'à 240 % d'intérêts annuellement.

On pense qu'une petite entreprise en croissance a de bonnes chances de pouvoir délaissier cette forme de crédit non institutionnalisé et obtenir des prêts des banques commerciales à des taux d'intérêt inférieurs. Les antécédents de nombreuses petites entreprises en matière d'emprunts sont révélateurs : autrefois clientes de prestataires de crédit non institutionnalisés, ces entreprises se sont tournées vers des ONG, qui, même si elles n'exigent pas de sûretés réelles, demandent jusqu'à 35 % d'intérêts. À mesure qu'ils augmentent leurs actifs, les petits entrepreneurs peuvent s'adresser à des institutions financières de développement, où le taux d'intérêt est fixé à environ 30 %. À l'étape suivante, ils contracteront un emprunt dans une banque commerciale, auprès du service des prêts spéciaux, où le taux d'intérêt est d'environ 25 %. Dès qu'ils sont capables de donner des biens en garantie, les entrepreneurs peuvent finalement demander des prêts commerciaux ordinaires, sur lesquels ils devront sans doute payer 20 % d'intérêts. Cette gradation des sources de financement est illustrée dans le tableau 2.

Les petites entreprises pourront accéder à des services financiers plus structurés en même temps que les institutions

Tableau 2. Avantages comparés des établissements de crédit

	Taux d'intérêt annuel (%)	Montant moyen des prêts (KES)
Prêteurs	50 ^a	NA
ONG	35	5 000
IFD	30	20 000
Services des prêts spéciaux des banques commerciales	25	150 000
Services des prêts ordinaires des banques commerciales	20	500 000

Source: J. Tomecko (données non publiées).

^aPeut aller jusqu'à 240 %.

financières atteindront l'objectif de la viabilité, à condition que ces institutions sachent manier correctement les taux d'intérêt du marché à l'intérieur de tous leurs programmes de crédit. L'écart entre les taux d'intérêt élevés demandés par les ONG pour de petits prêts et les taux d'intérêt plus faibles que demandent les banques commerciales pour des prêts d'un montant supérieur est un élément qui peut amener les entrepreneurs à vouloir passer à l'échelon suivant, c'est-à-dire à vouloir obtenir un prêt d'une banque commerciale. L'entreprise qui a pris un certain essor grâce à un prêt contracté auprès d'une ONG, où les garanties sont plus faciles à fournir, a eu la chance d'accumuler un plus grand nombre de biens susceptibles d'être donnés en garantie et se trouve donc en position d'obtenir un crédit à meilleur marché dans une banque commerciale.

Combien les petites entreprises sont-elles prêtes à payer en intérêts ? La plupart des programmes qui offrent du crédit aux petits emprunteurs font un peu de camouflage au sujet des taux d'intérêt. Un grand nombre d'entre eux ont, en plus des intérêts, des frais d'administration, des caisses d'épargne forcée ou d'assurance et d'autres frais du même ordre. Dans certains cas, l'intérêt est « fixe », c'est-à-dire que, même si le client a remboursé son prêt avant l'échéance, les versements d'intérêts demandés ne seront pas modifiés. Cette pratique augmente les taux d'intérêt ; ainsi, la plupart des ONG qui affichent un taux d'intérêt de 27 % se trouvent, en fait, à percevoir 35 %.

Ce taux d'intérêt de 35 % se rapproche beaucoup de celui que demandent d'autres programmes viables ailleurs dans le monde, soit le taux exigé par les banques commerciales (22 %), plus de 10 à 15 %. Donc, une institution financière sainement administrée devrait être en mesure de prêter aux petites entreprises tout en demeurant viable.

La conclusion principale à tirer de tout cela est donc que si l'on adoptait les taux d'intérêt du marché établis pour les petites

entreprises (actuellement fixés à 35 %), les capacités institutionnelles seront renforcées par des revenus supplémentaires, la demande sera limitée aux emprunteurs qui ont un revenu suffisant pour se permettre de tels taux et les conséquences pour la rentabilité des entreprises seront minimales.

L'application des taux d'intérêt du marché aura pour effet d'accroître les sommes mises à la disposition des entreprises en croissance. Peut-on croire à la viabilité des établissements de crédit qui visent exclusivement une clientèle de petites entreprises ? Bien que cela reste à prouver en Afrique, l'Amérique latine et l'Asie offrent une multitude d'exemples qui nous incitent à répondre oui. Jackelen et Rhyne (1991) mentionnent plusieurs cas de réussites. Les facteurs de réussite communs aux programmes qui donnent de bons résultats sont les suivants : les personnes pauvres sont traitées comme des clients d'affaires et non comme des bénéficiaires ; les taux d'intérêt sont supérieurs de 10 à 15 % aux taux demandés dans les banques commerciales ; les emprunteurs sont nombreux et une large portion de l'épargne des clients est mobilisée, ce qui réduit la dépendance des programmes à l'égard des sources de financement extérieures.

Recours aux sûretés et aux biens affectés en garantie

La nécessité d'obtenir des sûretés ou des biens donnés en garantie est un des goulets d'étranglement les plus sérieux en matière de prêts aux petites entreprises. La question suscite souvent plus de réactions émotives que de raison. Au Kenya, où l'acquisition de titres de biens-fonds est beaucoup plus répandue que dans la plupart des autres pays d'Afrique, il n'a guère été difficile pour les banques commerciales et les banques de développement de restreindre le crédit à ceux qui peuvent apporter en garantie des biens immeubles par nature. Il n'y a donc pas eu lieu d'envisager d'autres formes de nantissement.

Depuis quelque temps, toutefois, les banques commerciales elles-mêmes commencent à envisager des solutions de remplacement. De nos jours, au Kenya, il y a beaucoup plus de chances pour qu'un directeur de succursale pose des questions sérieuses au sujet de la viabilité du projet plutôt que sur les biens-fonds et les bâtiments normalement exigés pour garantir l'emprunt.

À bien des égards, les sûretés remplacent les renseignements qu'on devrait avoir au sujet des emprunteurs. Une personne connue est, en général, plus acceptable que celle qui sort de nulle part. Voici quatre moyens employés par les établissements prêteurs

au Kenya pour obtenir de meilleurs renseignements sur l'emprunteur et ne plus avoir besoin de recourir aux sûretés réelles.

Les débiteurs solidaires

La solidarité des débiteurs est une forme de garantie courante dans de nombreux pays asiatiques, mais la méthode n'avait jamais été pratiquée sur une aussi vaste échelle avant d'être rendue célèbre par la banque Grameen du Bangladesh. À part quatre petits programmes, toutes les ONG qui prêtent aux petites entreprises au Kenya se servent de cette formule. À quelques exceptions près, les taux de recouvrement sont remarquables — ils dépassent parfois les 90 % —, et apportent la preuve que la pression des pairs est, en ce qui concerne les petits prêts, une bonne forme de garantie.

L'autosélection

Un autre programme qui court-circuite complètement l'affectation en garantie de biens immeubles par nature est celui qu'on appelle l'Informal Sector Project, programme administré par les KIE (KIE / ISP). Pour obtenir les renseignements dont il a besoin pour juger de la viabilité de l'entreprise et du caractère du candidat, l'établissement de crédit fait passer à celui-ci une série d'épreuves. (1) Le candidat doit, pendant quatre semaines, tenir un registre de toutes les matières premières qu'il achète et de toutes les ventes qu'il réalise. L'établissement dispose ainsi des renseignements nécessaires pour calculer la marge bénéficiaire brute de l'entreprise et déterminer à quel point l'exploitant a à cœur la bonne marche de son entreprise. (2) Un des agents affectés sur le terrain confirme les renseignements obtenus en rendant visite aux entreprises comprises dans les 50 % qui ont franchi la première étape avec succès.

L'agent dresse ensuite un simple bilan afin de comparer le chiffre d'affaires avec les capitaux utilisés et vérifie si l'entrepreneur est effectivement en affaires depuis au moins un an. (3) Le candidat doit établir un plan d'entreprise. Bien qu'on leur enseigne une méthode pour le faire, les candidats doivent exécuter le travail eux-mêmes ; 10 % d'entre eux abandonnent à ce stade. (4) La dernière épreuve consiste, pour le candidat, à se procurer, même si c'est auprès d'un ami ou d'une personne s'étant portée caution pour lui, un bien meuble, comme une machine à coudre ou à souder, pour qu'il serve d'hypothèque mobilière ; c'est là qu'abandonnent 15 % des candidats. À la fin, il reste environ 25 % des candidats initialement en lice.

Le programme obtient, lui aussi, un très bon taux de recouvrement (92 %) : l'autosélection, doublée d'une hypothèque

mobilière, peut donc fort bien remplacer les biens immeubles pour garantir le remboursement d'un prêt consenti à une petite entreprise.

Le montant maximal d'un prêt accordé à l'entrepreneur qui emprunte pour la deuxième fois au KIE / ISP se monte à 100 000 KES.

Les services d'appoint aux entreprises

Le programme de crédit Barclays-K-MAP représente un autre moyen de remplacer les garanties par des informations sur les emprunteurs éventuels. Le Programme d'aide à la gestion du Kenya (K-MAP) est une ONG kényane instituée en 1986 pour amener les grandes et petites entreprises du pays à entretenir de meilleures relations. Le programme accepte le concours bénévole de gestionnaires de grandes entreprises qui désirent aider les petites entreprises à résoudre des problèmes techniques et de gestion précis. Le K-MAP chapeaute quelques centaines de petites entreprises et leur offre régulièrement des cours de formation en gestion, en plus des séances d'orientation (3,5 en moyenne) dont bénéficie chacune d'entre elles.

Pour être admissible au programme de crédit Barclays, le candidat doit être inscrit au K-MAP depuis au moins 18 mois et avoir régulièrement assisté aux cours de formation et aux séances d'orientation. Les commentaires qu'obtient la banque à ce propos doivent, bien entendu, être constructifs. Le programme est financé en partie par le fonds de garantie de l'USAID, mais la Barclays accepte de réduire ses exigences de moitié en ce qui a trait aux biens affectés en garantie étant donné que, pendant 18 mois, le candidat a bien répondu aux attentes du K-MAP.

Les références en matière de crédit

Une des lacunes dont se plaignent le plus souvent les institutions financières traditionnelles au sujet des petites entreprises, c'est qu'elles n'ont pas de dossier de crédit. Il s'agit là, encore une fois, d'une entrave importante à l'action des établissements dans le domaine du crédit aux petites entreprises. Étant donné que les grandes banques aimeraient bien posséder les informations que contiennent normalement les dossiers de crédit et que ce sont les petits organismes qui les ont, les deux groupes ont décidé de s'unir pour former la Small Enterprise Credit Association (SECA).

La SECA assume le rôle de défenseur d'intérêts particuliers auprès des établissements qui consentent des prêts aux petites entreprises. Elle est en train d'établir, avec l'aide du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), un système de

références en matière de crédit, qui aura deux objectifs : (1) effectuer des vérifications par répétition pour tous les candidats à un emprunt pour veiller à ce qu'aucune personne portée sur la « liste noire » d'un programme ne puisse obtenir un prêt d'un autre programme ; (2) fournir des antécédents en matière de crédit aux emprunteurs réputés pour rembourser leurs dettes dans les délais prescrits de manière que ces antécédents puissent servir de dossier de crédit auprès des grandes banques.

Conclusion

Toutes ces tendances au sujet des prêts aux petites entreprises révèlent sans ambiguïté que la plupart des institutions qui sont engagées dans la bonne voie appartiennent au secteur privé. Les banques commerciales s'intéressent de plus en plus au secteur des petites entreprises, et les ONG viennent combler un vide important dans la couche inférieure du marché en encourageant les petites entreprises à se tourner vers les banques commerciales pour obtenir des prêts.

L'État a des placements tant dans KIE que dans la SEFCO. KIE ayant été qualifié de stratégique, il n'est pas question de le vendre au secteur privé. Il faudrait toutefois une restructuration en profondeur de l'organisme pour qu'il puisse, dans l'avenir, jouer un rôle de premier plan dans le financement des petites entreprises. Cette restructuration exigera un virage à 180 degrés sur la voie de la commercialisation, la suppression de toute immixtion politique dans la gestion et le choix de projets, et l'injection de nouveaux capitaux propres. La SEFCO a déjà, quant à elle, d'importants actionnaires privés et devrait être privatisée en entier. La privatisation serait dans le droit fil de la politique gouvernementale et ne pourrait être que favorable pour la viabilité de cette importante institution financière. Certaines ONG inexpérimentées sont tout juste viables parce que leurs portefeuilles ne sont pas suffisamment importants. L'État devrait consentir des prêts sur mesure, en puisant dans les fonds d'aide obtenus à des conditions de faveur, aux ONG qui ont fait la preuve qu'elles étaient capables de s'occuper de versement et de recouvrement de prêts et d'inciter les petites entreprises emprunteuses à se tourner vers les institutions financières classiques pour leurs demandes d'emprunts. Ces ONG pourraient bien représenter la prochaine génération d'institutions financières privées de développement, aussi méritent-elles la reconnaissance et l'appui du pouvoir central.

Les banques commerciales seraient tout à fait d'accord pour que leurs gestionnaires trient les demandes de prêts en

fonction des perspectives de réussite des entreprises candidates, puisque ce serait, pour elles, un bon moyen de faire en sorte qu'il y ait le moins d'arriérés et de pertes possible. Les directeurs de succursale devront recevoir une certaine formation lorsqu'ils auront à s'occuper de projets qui concernent de petites entreprises et qui seront financés par un organisme subventionnaire. Il serait souhaitable d'inciter le College of Banking à offrir régulièrement ce genre de formation au personnel des banques commerciales.

En dépit de cette nouvelle attitude du secteur bancaire et de la diminution des risques que comporte le crédit aux petites entreprises, il existe très peu d'avantages tangibles qui puissent inciter les directeurs de succursale à dépenser beaucoup d'énergie pour attirer ce genre de clientèle. Étant donné que les taux d'intérêt demandés dans le cadre des programmes expressément destinés aux petites entreprises ne varient guère que de quelques points par rapport aux taux en vigueur dans les banques commerciales, l'augmentation des emprunts contractés par les petites entreprises n'aurait pas énormément d'effet sur la rentabilité de la succursale. Bien que les taux d'intérêt aient été libéralisés en juin 1991 et que le taux d'inflation soit de 36 % (selon l'indice du coût de la vie du Bureau central de la statistique), un certain nombre de banques commerciales hésitent encore à demander des intérêts plus élevés aux petites entreprises. Tant qu'on n'aura pas trouvé de stimulants pour amener le personnel des banques à faire des affaires avec ce secteur, il est probable que les banques commerciales continueront de traiter le secteur des petites entreprises comme un cas à part plutôt que de le voir comme un marché d'avenir.

Tous les grands établissements prêteurs se plaignent des entraves politiques locales au recouvrement des créances, en ce qui a trait (1) à la vente de terres dont il a été repris possession et (2) à l'appareil judiciaire où, paraît-il, les causes s'éternisent. Les banques refusent de prêter en raison des répercussions de ces entraves politiques sur les bénéfices disponibles qui servent aux déboursements sur prêts. Les principaux coupables seraient les commissaires de district, qui n'ont pas compétence en la matière. Le gouvernement devrait, à tout le moins, faire circuler des directives pour empêcher les commissaires de district de s'engager dans de telles activités. *

Partie V

**L'innovation
au service
de la
compétitivité**



COMMENT FACILITER AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES L'ACCÈS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Alan Kyerematen

Directeur, Empretec Ghana, Accra, Ghana

Introduction

Depuis quelques années, la technologie apparaît comme une des principales variables stratégiques du développement économique. Les gouvernements d'Afrique accordent aujourd'hui une attention toute particulière, dans leurs plans nationaux, à cet instrument de changement qu'est la technologie. Toutefois, il reste encore beaucoup de questions urgentes à régler avant que les Africains puissent avoir accès plus facilement aux nouvelles technologies.

Voici deux définitions de la technologie : « ensemble des connaissances nécessaires à la production des biens ou des services » ou encore « applications de la technique ou des sciences mécaniques à l'industrie ou au commerce et ensemble des méthodes, des théories et des procédés qui régissent ces applications ». Quelle que soit la définition retenue, les avantages de la technologie ne sont plus un objet de dissension comme autrefois, pas plus dans les pays développés que dans ceux qui sont en voie de développement. La question de l'heure porte plutôt sur l'absence de mesures destinées à faciliter l'accès à la technologie.

Dans le présent article, nous examinerons un certain nombre de facteurs qui ont une influence sur le transfert de technologie et formulerons quelques lignes directrices qui visent à faciliter le transfert de technologie vers les petites et moyennes entreprises (PME) des pays d'Afrique. Nous parlerons également de l'approche suivie par Empretec, organisme ghanéen d'aide aux entreprises qui s'est donné pour mission d'aider les PME à renforcer leurs compétences et leurs moyens techniques.

État de la situation

Un des phénomènes qui a marqué les dernières décennies est le rôle qu'a joué la technologie dans le développement de nombreux pays. Les innovations techniques ont profondément transformé la structure mondiale du commerce et de l'industrie. Ce sont surtout les pays industrialisés qui ont connu de telles innovations, et plus récemment aussi les régions qu'on appelle « nouveaux pays industriels ».

Dans le secteur de la fabrication, l'amélioration des techniques fait rapidement évoluer les produits et les procédés. Résultat : l'avantage concurrentiel de la main-d'œuvre à bon marché dans les pays en développement est en train de disparaître. Par exemple, l'industrie du textile et du vêtement, qui représente pour les PME africaines un terrain extrêmement favorable à l'exportation, fait actuellement face à une vive concurrence des pays industrialisés, où la conception et la fabrication assistées par ordinateur sont de plus en plus répandues. Toutefois, plusieurs pays d'Asie du Sud-Est et d'Amérique latine ont considérablement amélioré leur production. On y utilise de nouvelles techniques pour fabriquer toutes sortes de nouveaux produits destinés aux marchés extérieurs.

Les pays africains vont devoir évaluer leur situation par rapport aux techniques nouvelles ou d'avant-garde et élaborer ensuite des politiques et des programmes qui les aideront à rattraper en partie le retard qu'ils ont sur les pays développés. On ne saurait trop insister sur le rôle crucial qu'auront à jouer les PME africaines à cet égard ; ne représentent-elles pas plus de 90 % des entreprises implantées en Afrique ?

Facteurs influant sur le transfert de technologie et l'accès aux techniques nouvelles en Afrique

Différents facteurs limitent ou facilitent le transfert de technologie et l'accès aux techniques nouvelles dans les pays africains. Certains d'entre eux sont de nature macroéconomique, d'autres de nature microéconomique (c'est-à-dire qu'ils ont à voir avec le comportement des entreprises). Voici quelques-uns de ces facteurs :

Culture technologique et promotion des sciences et de la technologie

Si beaucoup de pays africains ont été des pionniers en matière de technologie il y a de cela des siècles, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Dans la plupart des pays d'Afrique, on sous-estime ou on

ne sait pas faire valoir l'influence de la technologie sur la qualité de la vie. Souvent, l'absence d'une politique claire et le défaut de clairvoyance viennent entraver le développement des sciences et de la technologie.

Le plus grand service que puisse sans doute rendre un gouvernement à son pays, c'est de se faire le champion des technologies nouvelles. La plupart des pays africains se sont contentés de souscrire verbalement au développement des sciences et de la technologie, au lieu de créer un environnement à l'intérieur duquel les petites entreprises seraient en mesure de choisir les techniques qui leur conviennent et le meilleur moyen de les acquérir. Pour mettre en place de telles conditions, les États africains ont besoin de mesures commerciales, fiscales, législatives et réglementaires favorisant un transfert effectif de technologie. Ces États doivent avoir la détermination voulue pour que la population reçoive une bonne instruction et ait ainsi les compétences et la volonté nécessaires pour maîtriser les techniques de pointe.

Pour favoriser l'essor des sciences et de la technologie, tant la famille que la collectivité devront repenser la manière très stricte dont on élève les enfants et qui inhibe l'envie de partir à la découverte, d'expérimenter, de prendre des risques et de remettre en question le statu quo.

Infrastructure et installations matérielles

L'état dans lequel se trouvent l'infrastructure locale et les installations matérielles existantes — réseaux de distribution d'eau et d'électricité, télécommunications, approvisionnement en pièces détachées, services d'entretien et de réparation, etc. — est un autre facteur crucial qui vient limiter l'accès et le transfert des nouvelles technologies dans les pays d'Afrique.

- À cause du manque de fiabilité du réseau d'électricité, une bonne partie de l'équipement le plus perfectionné importé en Afrique ne peut être utilisée efficacement.
- L'état déplorable de l'infrastructure des télécommunications limite l'implantation et l'utilisation efficace d'installations et d'équipements de pointe dans ce domaine.
- Comme, dans de nombreux pays d'Afrique, il est très difficile de se procurer des pièces détachées et que les services de réparation y sont également fort peu nombreux, on se passe souvent d'équipements et de machines pourtant très utiles.

- Comme les services d'entretien compétents en Afrique sont pour ainsi dire inexistant, la création et l'utilisation de nouvelles technologies y sont plutôt limitées. Machines et équipements neufs sont prématurément mis hors d'usage à cause d'un entretien déficient.

Soutien institutionnel

Il y a moyen d'améliorer le transfert de technologie grâce au concours efficace des institutions publiques de recherche et de développement (R-D). En Afrique, malheureusement, ce genre d'institutions causent certains problèmes :

- Les activités de recherche ne sont pas déterminées par la demande. Les institutions de R-D définissent leurs objectifs sans avoir préalablement évalué ou analysé les besoins en matière de développement socio-économique. Il est souvent fait fi, notamment, des besoins du secteur privé.
- Les institutions de R-D, dans leurs efforts pour créer de nouvelles technologies, ne se soucient guère d'assimiler et d'adapter des technologies importées, ce qui représente pourtant un besoin essentiel.
- Les institutions de R-D ne se préoccupent pas suffisamment de recherche sous contrat et d'autres formes lucratives de recherche propres à assurer leur survie.
- Les établissements de recherche n'ont pas suffisamment d'autonomie et sont sous-financés.
- Une infime partie des travaux de recherche débouchent sur la mise au point de nouveaux produits.

À cause de certains de ces problèmes, les institutions de R-D, en Afrique, n'ont pas du tout aidé à rendre les technologies étrangères plus accessibles, et les technologies qu'elles ont réussi à créer n'ont pas non plus été très nombreuses.

Compétences techniques

On entend par compétences techniques les connaissances et l'expertise — techniques, gestionnelles et institutionnelles — grâce auxquelles une entreprise productive est capable d'utiliser efficacement matériel et technologie. Les compétences techniques étant limitées, le transfert de nouvelles technologies vers les pays d'Afrique est difficile. La simple fourniture d'équipements et de notices d'utilisation, d'études ou de plans d'exécution ne suffit pas, la plupart du temps, au transfert de technologie.

Les services techniques dont les entreprises ont besoin vont de la macroplanification industrielle à des activités circonscrites à l'entreprise, tels la désignation de projets, les études de faisabilité, les devis descriptifs d'installations, les études techniques, les études et plans d'installations, la construction civile, l'installation de machines, la mise en service d'usines et ainsi de suite. Dans la plupart des pays africains, les compétences des consultants locaux qui offrent ce genre de services varient considérablement.

La technologie, objet de commerce

La technologie a cette caractéristique bien particulière d'être un objet de commerce. Elle est donc protégée par des droits de propriété, sous forme de brevets, de droits d'auteur ou de marques de commerce. Parce que créer une technique nouvelle coûte cher et comporte des risques, l'établissement commercialise son invention en vue de réaliser un profit.

Dans les pays d'Afrique, cependant, l'expression « transfert de technologie » suppose l'existence d'un organisme d'aide et d'un bénéficiaire plutôt que celle d'un vendeur et d'un acheteur. Le prix qu'il faut payer pour se porter acquéreur d'une technologie compte, en fait, parmi les facteurs les plus déterminants de l'accès aux nouvelles technologies ; or, le prix de la technologie est, en règle générale, proportionnel à son degré d'application.

Un grand nombre de PME africaines sont incapables de tirer parti, par leurs propres moyens, des possibilités technologiques ; elles ne peuvent non plus, faute de ressources, prendre part à des programmes de R-D qui leur donneraient accès à des technologies nouvelles ou les mettraient en contact avec des partenaires compétents.

Création d'un système national d'information sur les technologies

Le marché international de la technologie est imparfait. Il existe, pour la plupart des technologies courantes, plusieurs sources différentes. Connaître l'origine des technologies existantes est donc un aspect essentiel de leur transfert et de leur acquisition, et, à cet égard, il faudrait établir un système national d'information sur les sciences et la technologie à l'intérieur de certaines sphères prioritaires. Un tel système serait relié à des bases de données et à des sources d'information extérieures sur les technologies de substitution.

Un grand nombre de technologies et de connaissances scientifiques appartiennent au domaine public et sont donc

facilement accessibles. L'information contenue dans les livres, les revues spécialisées et les comptes rendus peut s'obtenir à bon prix. Il existe de nombreuses technologies fort utiles (outils et manuels pratiques portant sur leur utilisation et leur entretien) qu'on peut se procurer en vente libre sur le marché international. Les PME africaines n'ont pas à réinventer la roue.

Autres facteurs limitant l'entreprise

En Afrique, dans bien des cas, l'acquisition d'une nouvelle technologie ou l'amélioration d'une technologie existante seront un atout pour l'entreprise, mais il y a de fortes chances qu'entrent aussi en ligne de compte d'autres points plus importants qui viendront en limiter l'efficacité et la rentabilité : ressources financières restreintes, gestion déficiente de l'information, personnel dépourvu des qualifications requises, marché insuffisant, et ainsi de suite. Il est donc possible que l'acquisition de nouvelles technologies ait une importance secondaire pour beaucoup d'entrepreneurs et ne soit pas non plus déterminante pour la survie de l'entreprise. Voilà qui n'incite guère à faire l'acquisition de technologies de pointe.

Améliorer l'accès aux nouvelles technologies — considérations stratégiques

Le transfert de technologie n'est régi par aucune norme courante ou universelle, et il n'existe pas non plus de structure qui fasse l'unanimité parmi les spécialistes pour garantir la réussite du transfert de technologie dans une entreprise en particulier. Voici, toutefois, quelques éléments de stratégie qui contribueront à améliorer l'accès aux nouvelles technologies.

Sociétés transnationales

Les sociétés transnationales (ST) sont, en général, considérées comme la source première des nouvelles technologies de production. Elles effectuent le transfert de technologie par l'établissement de liens de toutes sortes avec des entreprises locales — coentreprises, concession de licences et accords contractuels relatifs à l'utilisation d'innovations ou de services techniques, accords de sous-traitance, franchises, etc. Les ST s'occupent aussi de mise à jour de technologies et de fourniture d'équipements. Ce sont tous là des moyens qui contribuent à améliorer l'accès aux nouvelles technologies et qui donnent lieu à une croissance endogène rapide des capacités techniques. Pour certaines des plus belles réussites en

matière de transfert de technologie, les ST ont mis sur pied un service spécial chargé de collaborer avec les PME.

Sous-traitance et associations stratégiques

Il arrive souvent que de grosses entreprises locales sous-traitent la fabrication de certaines pièces ou la fourniture de certains services à de petites entreprises. Par ailleurs, il existe des petites entreprises qui forment entre elles des associations stratégiques pour favoriser la spécialisation flexible et l'efficacité collective. Ces deux approches jouent un rôle important dans le transfert de technologie.

Parmi les mesures qui incitent le plus à la modernisation technique des PME, mentionnons les initiatives prises par certaines grandes entreprises désireuses d'implanter un réseau efficace de fournisseurs. Ces entreprises apportent aux PME un soutien technique considérable et s'occupent activement de contrôle de la qualité afin que les PME soient en mesure de respecter les normes de qualité établies. Les grandes entreprises appuient aussi leurs sous-traitants en s'efforçant de leur donner du travail le plus régulièrement possible. Grâce à cette relation privilégiée, les PME ont acquis le sens de l'innovation et de l'efficacité.

La spécialisation flexible donne aux entreprises la possibilité de se doter d'équipements et d'un personnel polyvalents grâce auxquels elles peuvent fabriquer une multitude de produits. Ce concept de spécialisation flexible adaptée aux petites entreprises est fondé sur l'idée que les PME non seulement se font concurrence, mais se complètent également par des liaisons verticales et une collaboration horizontale. Grâce à ce genre d'associations stratégiques, les entreprises font cause commune et sont ainsi capables toutes ensemble de réagir aux mutations du marché et d'innover. Les grappes de petites industries sont un terrain propice à l'échange de nouvelles technologies.

Institutions intermédiaires

Les pays africains ont besoin d'organisations intermédiaires dynamiques pour servir de liaisons entre les fournisseurs (universités et établissements de R-D) et les utilisateurs (secteurs de production) ; entre les technologies traditionnelles (anciennes) et les technologies modernes (naissantes) ; et entre les technologies locales (créées sur place) et les technologies étrangères (importées).

Le gouvernement de la République de Corée a fondé l'Institut coréen des sciences et de la technologie (ICST) pour qu'il mette en relation la communauté scientifique et technique et la

communauté industrielle. L'ICST a été capable d'attirer des spécialistes étrangers de grande valeur, il jouit de la protection constante du chef du gouvernement et gagne en crédibilité en concentrant ses énergies sur un petit nombre d'activités déterminées à partir des résultats d'une enquête sur les besoins. L'Institut n'a pas tardé à convaincre le secteur privé, par son action, de la valeur concurrentielle de la technologie et de la recherche.

Au Japon, les efforts concertés du gouvernement, de l'industrie, des établissements de R-D et du grand public, placés sous l'égide du ministère du Commerce international et de l'Industrie, ont abouti à la formulation et à la mise en œuvre de stratégies bénéfiques à l'ensemble des parties. Par exemple, cette action concertée a permis d'étendre à de nombreuses entreprises locales des technologies de base importées ainsi que des technologies connexes locales, l'objectif ayant été de promouvoir l'utilisation de ces technologies et de stimuler la concurrence. C'est ainsi que le Japon a réussi à asseoir petit à petit sa compétence nationale, en commençant par réparer des produits techniques étrangers, puis en imitant ces produits et en les améliorant. Le Japon n'a jamais hésité, quand il le jugeait nécessaire, à embaucher des étrangers pour mettre à profit leurs connaissances.

La formule proposée par Empretec Ghana

Empretec est un organisme d'aide aux entreprises, parrainé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Overseas Development Administration (ODA) du Royaume-Uni, le Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales, la Barclays Bank of Ghana Limited et le Conseil national de la petite industrie (NBSSI). Le principal objectif d'Empretec est de jouer un rôle catalyseur dans le développement du secteur privé en offrant aux PME toute une gamme de services de soutien, et notamment, en facilitant aux PME l'accès aux nouvelles technologies.

Avant de familiariser les PME avec une technologie, Empretec prépare à la fois l'entrepreneur et l'entreprise à prendre le virage et à faire bon usage de la technologie en question. Voilà qui permet d'éviter tout « saut quantique » imprévu au moment où la nouvelle technologie est finalement mise en place. Empretec s'emploie également à améliorer l'efficacité opérationnelle globale de l'entreprise. L'organisme commence par faire une évaluation des forces et des faiblesses de la société. Si, à la fin de l'exercice, il conclut à la nécessité d'implanter une nouvelle technologie au sein de l'entreprise, il choisit alors parmi différentes options.

Programmes de formation et de sensibilisation

Un stage intensif de formation est offert aux entrepreneurs pour les mettre au fait des différentes technologies existantes et de leur provenance et leur dire comment ils peuvent y avoir accès. On les initie aux obligations contractuelles et on leur apprend à négocier des contrats.

Études diagnostiques et programme d'encadrement

Des consultants locaux compétents en matière de transfert de technologie pourront être engagés afin de diagnostiquer le problème auquel fait face l'entreprise sur le plan technologique et déterminer ses besoins à cet égard. Ils mettront ensuite sur pied un programme d'assistance pour aider l'entreprise à résoudre son problème. Dans bien des cas, la seule chose dont une entreprise ait besoin pour accroître sa compétitivité, c'est qu'un spécialiste vienne visiter les lieux et propose une nouvelle implantation, un nouveau programme de formation ou l'adoption de technologies facilement accessibles. Le spécialiste pourra aussi prêter appui à l'entreprise pour qu'elle instaure un programme d'assurance de la qualité qui lui permettra d'améliorer sa productivité et de mettre fin au gaspillage. Quant au programme d'encadrement, il a pour but d'aider l'entreprise à élaborer sa propre technologie ou à se porter acquéreur d'une technologie existante, à mettre l'une ou l'autre en place et à l'exploiter.

Les consultants embauchés pour travailler en collaboration avec les PME sont soit des experts provenant d'établissements de R-D, soit des cadres d'entreprise.

Sous-traitance

La sous-traitance peut être utilisée pour encourager la création de liens entre les PME et les grandes entreprises privées de la région et avec les organismes d'État qui souhaiteraient confier sous contrat à des PME la fabrication de pièces ou la prestation de services. Les grandes sociétés pourront offrir aux sous-traitants un soutien technique qui consistera soit dans de la formation, soit dans la mise au point de produits, soit dans un programme de gestion de la qualité, soit dans le conditionnement de produits. Dans d'autres cas, les grandes sociétés prêteront leur concours aux PME en les approvisionnant en matières premières et en finançant pour elles l'achat d'équipement.

Ces relations de sous-traitance ont aidé un certain nombre de PME à perfectionner leurs produits et à moderniser leurs machines et leur outillage en vue de gros contrats.

Empretec s'efforce actuellement d'organiser des échanges de sous-traitance, tâche qui consiste, notamment

- à déterminer les besoins des grandes entreprises auxquels pourraient satisfaire des PME en matière de sous-traitance ;
- à évaluer le potentiel et la capacité réelle d'approvisionnement de certaines PME pour des commandes particulières ;
- à faire correspondre, dans une base de données, besoins et capacité d'y répondre ;
- à organiser des réunions entre acheteurs et vendeurs et à prêter son concours aux deux parties dans la négociation des modalités de contrats ;
- à tenir des séminaires et des séances de formation sur le respect des engagements de sous-traitance.

Jumelage avec des sociétés étrangères

Un des objectifs que poursuit Empretec est de jumeler des entreprises locales avec des sociétés étrangères par toutes sortes d'arrangements : coentreprises, franchisage, contrats de licence, modernisation de techniques et fourniture d'équipement. Empretec offre son soutien aux entrepreneurs dans la négociation des conditions précises de ce genre de partenariat. La première étape consiste à aider les entrepreneurs à dresser un profil d'investissement, la seconde à les guider dans la recherche de partenaires étrangers.

Mentionnons le cas de cette société britannique qui a été jumelée à une entreprise ghanéenne pour la fabrication, au Ghana, de matériel de pulvérisation de pesticides agricoles. La technologie mise au point par la société britannique a été transmise à la société ghanéenne.

Il y a aussi cette société locale d'ingénierie logicielle jumelée à une société britannique pour la création de nouveaux logiciels.

L'expérience montre bien que des organisations intermédiaires comme Empretec sont un des meilleurs instruments de transfert de technologie entre sociétés étrangères et entreprises locales.

Diffusion d'informations techniques

Empretec diffuse de l'information qui permet aux entreprises de repérer des technologies. L'organisme trouve ses renseignements — qui sont relativement détaillés — dans différents bulletins techniques et des bases de données étrangères auxquels il est abonné. La base d'informations technologiques d'Empretec présente toutefois un sérieux retard.

Coopération industrielle

Empretec offre également une assistance technique aux industries locales par le canal du programme British Executive Service Overseas (BESO). Dans le cadre de ce programme, parrainé par l'ODA, des spécialistes à la retraite du secteur industriel au Royaume-Uni viennent au Ghana, à titre bénévole, pour travailler directement avec les industries locales en vue de diagnostiquer et de régler différents problèmes technologiques. Dans toutes les entreprises qui ont bénéficié de l'assistance du BESO à ce jour, les retombées, sur le plan de la transmission des connaissances et des compétences techniques, ont été considérables ; elles ont notamment contribué à améliorer de beaucoup le potentiel de l'entreprise.

Un de ces spécialistes britanniques a permis à une entreprise locale de rechapage de pneus de devenir le chef de file dans son domaine au Ghana. Le consultant a fait profiter l'entreprise de ses conseils en diverses matières : planification de la production, contrôle de la qualité, entretien du matériel et des installations et commercialisation.

Un autre spécialiste a aidé une entreprise locale à aménager une usine de transformation du poisson.

Service d'achat

Empretec possède un service d'achat, parce que c'est un moyen d'accroître l'accès aux nouvelles technologies. Ce service a pour mission

- d'aider les entreprises clientes à trouver le type de matériel le plus approprié et le plus compétitif pour répondre à leurs besoins en matière de technologie et à prendre leurs dispositions au sujet de l'achat et de la livraison des pièces d'équipement nécessaires et des assurances à contracter ;
- de certifier aux institutions financières que l'entreprise s'est procuré le matériel approprié au meilleur prix, qu'il est fait bon usage de leur argent et que tout est en règle sur

le plan contractuel comme sur le plan du transport et des assurances.

Les gestionnaires du service d'achat travaillent en collaboration avec les mandataires de Sa Majesté au Royaume-Uni.

Salons de l'industrie, colloques et conférences

Empretec encourage les entreprises clientes à prendre part à des conférences, à des colloques et à des salons internationaux. Ce genre de manifestations offrent aux entrepreneurs locaux une chance unique de se renseigner sur les nouvelles technologies, les fournisseurs d'équipement et les matières premières. Elles sont également l'endroit parfait pour échanger des idées et donnent à l'entreprise l'occasion de mettre à l'épreuve sa propre technologie et ses propres produits sur un marché mondial où la concurrence est vive.

Autres services d'Empretec

La technologie n'est qu'une des multiples facettes de l'exploitation d'entreprises. D'autres facteurs influent sur la valeur et le rendement des techniques adoptées. Empretec offre donc à sa clientèle des services complémentaires qui lui donneront de meilleurs outils pour tirer parti de ces techniques. Voici quelques-uns de ces services :

- *Formation en direction d'entreprises* — Empretec offre un atelier qui vise à accroître la compétence des participants dans la gestion d'entreprises et à leur faire acquérir les attitudes et les connaissances jugées nécessaires pour assurer la bonne marche de leurs affaires. L'organisme tient aussi des séminaires de suivi sur des fonctions de gestion bien précises.
- *Établissement d'un plan d'entreprise* — Empretec voit avec l'entreprise quels sont ses besoins sur le plan technologique et aide celle-ci à établir un plan d'entreprise.
- *Repérage des sources de financement* — En se fondant sur les plans d'entreprise établis, Empretec est en mesure d'aider les entrepreneurs à négocier des prêts avec des banques ou d'autres établissements financiers.
- *Service de surveillance de prêts* — Le Service de surveillance de prêts d'Empretec encourage les institutions financières ghanéennes à consentir des prêts aux PME en fournissant régulièrement aux banques des renseignements

financiers précis sur la ponctualité et le comportement des bénéficiaires.

- *Services consultatifs pour la gestion d'entreprises* — Empretec offre à sa clientèle, pour l'aider à bien gérer ses affaires, des services consultatifs généraux et la possibilité de traiter avec des consultants.

Bien que le programme mis sur pied par Empretec pour faciliter aux PME l'accès aux nouvelles technologies en soit encore aux premiers stades, l'évaluation des projets mis en œuvre à ce jour est extrêmement favorable. La qualité et le nombre des projets en réserve et des entreprises connexes qui prennent déjà part à différents programmes d'Empretec sont un indice de la validité de l'approche suivie par l'organisme.

Bénéficiaires visés

Les activités d'Empretec visent les PME qui appartiennent déjà au secteur structuré, qui emploient d'une dizaine à une centaine de personnes et dont le chiffre d'affaires se situe entre 50 000 et 500 000 \$ US par année. Il s'agit, en règle générale, d'entreprises très soucieuses de croissance, créées et dirigées par de jeunes entrepreneurs dynamiques passablement instruits. À l'heure actuelle, le programme a une clientèle de plus de 300 propriétaires d'entreprises de toutes sortes, surtout dans les domaines de la fabrication ou des services à valeur ajoutée, plus particulièrement à vocation exportatrice.

Frais

Tous les services d'appoint offerts par Empretec comportent des frais. En général, Empretec s'efforce de recouvrer 60 % des frais engagés dans chacune de ses missions. L'organisme prévoit accéder à l'autonomie d'ici les cinq prochaines années. Cela étant acquis, Empretec pourra être érigé en fondation sans but lucratif et avoir ainsi sa propre image de marque.

Degré de réussite

Bien que le programme d'Empretec en soit encore à ses débuts, il a réussi à susciter énormément d'enthousiasme parmi les PME au Ghana grâce à de solides compétences de formation en gestion et en direction d'entreprises et à un large éventail de services d'appoint

aux entreprises. L'avantage concurrentiel d'Empretec réside dans sa façon d'aborder les problèmes des PME, c'est-à-dire globalement et sous un angle pratique, comme en témoignent la multitude d'activités d'appoint qu'offre l'organisme.

Depuis sa création, en octobre 1990, Empretec a donné de la formation et fourni des services de toutes sortes, y compris du financement, à plus de 350 entrepreneurs ghanéens :

- Dix ateliers en direction d'entreprises ont eu lieu dans les grands centres industriels, notamment à Accra, à Kumasi et à Takoradi.
- Une vingtaine de séminaires ont été donnés sur différents sujets touchant à la gestion.
- Plus de 300 entrepreneurs ont pris part à des ateliers sur la manière de nouer des liens d'affaires avec des sociétés étrangères.
- Des relations de travail ont été établies entre les PME, d'une part, et les banques et institutions financières locales et étrangères, d'autre part.
- Plus de 190 entrepreneurs bénéficient de diagnostics de suivi et de services d'encadrement partout au pays.
- Des bureaux ont été ouverts à Accra, à Kumasi et à Takoradi pour venir en aide aux entreprises locales.

La deuxième phase du projet, qui est en cours, vise avant toute chose à aider les PME à créer davantage de liens avec des entreprises avec lesquelles pourra s'effectuer un transfert de technologie.

Leçons tirées de l'expérience d'Empretec

Nous avons tiré un certain nombre d'enseignements de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets d'Empretec :

- Le programme de développement de l'entrepreneuriat ne peut être efficace que si le contenu est déterminé par la demande. Il importe également que les activités soient conçues de manière à répondre aux besoins particuliers des bénéficiaires et selon une approche globale.
- Les organismes d'aide aux PME doivent pouvoir se mettre dans la peau de l'entrepreneur ; ils doivent aussi faire preuve de dynamisme et être capables de satisfaire rapidement aux besoins des bénéficiaires à qui sont destinés les services. Il leur faut éviter les complications administratives au moment de la mise en œuvre.

- Une attitude interventionniste est nécessaire dans les premières phases d'un projet, et il faut énormément de ressources pour exercer une bonne surveillance et voir ainsi comment s'en tirent les PME.
- Le choix des bénéficiaires est décisif pour la réussite d'un projet. Le but ultime de la méthode adoptée par Empretec est de créer des liens entre des PME locales et des sociétés étrangères, et, pour cela, il est essentiel que seules des PME ayant un véritable potentiel de croissance soient choisies.
- L'acquisition de nouvelles technologies par transfert ou autrement a de meilleures chances de réussir si l'entreprise bénéficiaire est une société novatrice et soucieuse de croissance plutôt qu'une entreprise ayant pour unique ambition de se maintenir à flot.
- Le rôle de soutien et de facilitation des organismes d'aide comme Empretec est essentiel si l'on veut aider les PME à acquérir de nouvelles technologies.
- Il ne saurait y avoir transfert ou acquisition de technologies si l'on ne possède pas une excellente base d'informations technologiques contenant des renseignements vitaux sur les diverses sources de technologie.
- Une vision plus générale du renforcement des compétences en gestion d'entreprises — formation, financement et soutien institutionnel compris — aura pour effet d'augmenter les avantages inhérents à l'acquisition d'une technologie pour les PME et de faciliter à ces dernières l'accès aux technologies nouvelles.
- L'insuffisance d'argent, qui empêche Empretec d'étendre son aide à un plus grand nombre d'entrepreneurs, constitue un obstacle important.
- Les programmes d'aide aux PME resteront sans doute infructueux tant qu'on n'aura pas créé un environnement macroéconomique, juridique et politique favorable au développement du secteur privé en général et des PME en particulier. •

LES ASSOCIATIONS DE GENS D'AFFAIRES ET LA COMPÉTITIVITÉ DES PETITES ENTREPRISES

Elias Dewah

*Botswana Confederation of Commerce, Industry and Manpower,
Gaborone, Botswana*

Introduction

Au Botswana, les propriétaires de petites entreprises sont presque tous des gens du pays. Environ 2 % seulement des quelque 40 000 entreprises qui existent là-bas sont des moyennes ou des grandes entreprises, c'est-à-dire des organisations comptant plus de 25 employés. Bien que les petites entreprises soient infiniment plus nombreuses, la majorité d'entre elles sont fortement marginalisées. Les petites entreprises n'auront aucun pouvoir tant qu'elles ne seront pas organisées et qu'elles n'auront pas été amenées à prendre part activement au dialogue avec le gouvernement, à leur propre avantage. Toutefois, il est réconfortant de constater que les politiciens, en particulier ceux des démocraties fondées sur le multipartisme, s'ouvrent davantage aux besoins des petites entreprises organisées.

Les petites entreprises emploient un grand nombre de personnes, en majeure partie des travailleurs non qualifiés et des gens sans instruction. Elles peuvent s'implanter dans n'importe quelle région du pays parce que leurs besoins en électricité, en transports, etc., sont minimes. Elles ont le pouvoir, jusqu'à un certain point, de stopper l'exode rural qui constitue un problème de taille au Botswana. Les petites entreprises sont une véritable école pour qui fait son entrée dans l'économie moderne.

En 1971, les grandes entreprises du Botswana ont fondé la Botswana Confederation of Commerce, Industry and Manpower (BOCCIM) et se sont vite rendu compte que l'association ne pourrait exercer qu'un pouvoir limité en tant qu'organisation nationale du

secteur privé tant qu'elle n'aurait pas accueilli dans son sein les petites entreprises.

La population taxait la BOCCIM d'élitisme et l'accusait d'être une organisation résolument tournée vers les centres urbains et s'occupant uniquement de défendre les intérêts des grandes sociétés, étrangères pour la plupart. C'est pourquoi l'association a décidé, en 1988, d'agréer les petites entreprises ; aujourd'hui, celles-ci forment environ 60 % des effectifs.

La conviction d'avoir une responsabilité sociale et économique envers les petites entreprises est de plus en plus répandue parmi les moyennes et grandes entreprises. C'est un sentiment que la BOCCIM exploite au maximum. La grande entreprise est tributaire d'une petite entreprise qui grandit en force. En effet, une petite entreprise dynamique contribue à faire augmenter la demande des biens et des services fournis par les moyennes et grandes sociétés. Il y a de meilleures chances que le pouvoir que détiennent ensemble une petite entreprise forte et la moyenne et grande entreprise influe sur l'action gouvernementale, et ce, pour le plus grand bien du secteur privé tout entier.

La BOCCIM a mis sur pied à l'intention des petites entreprises un programme d'aide à la gestion qui a déjà fait ses preuves. Ce programme, connu sous le nom de Botswana Management Assistance Programme (B-MAP), coordonne les services de consultation offerts bénévolement aux entreprises par des moyennes et grandes entreprises florissantes. Ce sont aussi de grandes sociétés qui fournissent l'argent du salaire versé au directeur du programme et qui défrayent celui-ci de ses déplacements officiels, de la location de ses bureaux, du coût des services, et ainsi de suite.

Les milieux d'affaires, au Botswana, se sont aperçus qu'il était plus facile pour un secteur privé uni, représenté par une association nationale influente, de faire valoir son opinion auprès du gouvernement sur toutes les questions qui touchent à la gestion de l'économie. La BOCCIM a débattu avec le gouvernement de la qualité du système d'enseignement au pays, des questions de santé, du sida, du coût des services publics, de l'octroi de licences, de la réglementation des prix, du système de contrôle des changes, de l'affectation de terrains à des fins productives, de la législation du travail, de questions se rapportant aux rôles des hommes et des femmes, de la loi de l'immigration, du climat d'investissement au pays, de la fiscalité, de prévarication et des moyens que pourrait prendre le pays pour accroître sa compétitivité. Grâce au dialogue engagé, les petites entreprises ont gagné davantage que la simple coopération des grandes entreprises ; elles ont été exemptées des prescriptions de licence dans le secteur de la fabrication et bénéficient de l'aide

généreuse de l'État et des ONG, sous forme, notamment, de services consultatifs de gestion, d'appui pour la formation et d'une aide financière directe destinée à la fabrication, à des projets liés à l'horticulture, à l'élevage des petits animaux ou à l'exploitation de petites entreprises minières. On souhaiterait aujourd'hui étendre cette aide au tourisme, de manière que les petites entreprises puissent jouer un rôle important dans ce secteur crucial de l'économie.

Promotion des petites entreprises

La promotion des petites entreprises se fait en trois étapes. La première consiste dans une intervention directe de l'État ; c'est l'étape où le ministère du Commerce et de l'Industrie s'engage à fond à promouvoir la création de nouvelles petites entreprises, qu'il s'agisse d'entreprises individuelles ou de coentreprises. La deuxième étape intervient au moment où l'État, les intermédiaires financiers, les associations de gens d'affaires et les ONG conjuguent leurs efforts pour procurer aux petites entreprises appui financier et aide à la gestion. La troisième vise à édifier la compétitivité des petites entreprises ; dans ce cas, la puissance créatrice et productrice des petites entreprises elles-mêmes et l'appui des associations de gens d'affaires sont un facteur déterminant.

Rôle des associations de gens d'affaires

C'est au cours de la troisième étape que les associations de gens d'affaires peuvent aider les petites entreprises à prendre une part active à l'essor économique de leur pays. Ces associations tiennent le même langage que tous les propriétaires d'entreprises, petites ou grandes.

Tout le monde sait que les petites entreprises sont un groupe marginalisé, mais lorsque les associations de gens d'affaires disent aux petites entreprises que cette situation n'est pas le fruit d'un complot, mais plutôt un problème qu'il faut régler, celles-ci tendent l'oreille. Il y a longtemps que les gouvernements se penchent sur ce problème ; malgré tout, la situation des petites entreprises demeure précaire, et la pauvreté dans les campagnes continue d'obséder de nombreux pays d'Afrique, même après 30 années d'indépendance.

Pour venir en aide aux petites entreprises, les associations de gens d'affaires doivent constamment explorer l'environnement tant intérieur qu'extérieur de l'entreprise pour tâcher de détecter des éléments pouvant nuire aux petites entreprises. Elles doivent

également aider les petits entrepreneurs à préparer leur budget annuel, compte tenu des augmentations probables de salaires, de l'inflation, des impôts, du prix de l'essence, des taux d'intérêt, du coût des services publics, etc. Sans le soutien des associations, les petites entreprises trouveraient extrêmement difficile d'affronter la concurrence ou même de survivre.

Signalons que les associations de gens d'affaires ont tendance, en général, à concentrer leurs activités dans les centres urbains. Il importe qu'elles se tournent aussi vers les zones rurales et mettent sur pied un programme d'action dont la réalisation serait confiée à un personnel qualifié et expérimenté qui aurait à cœur le développement rural.

Les principaux intervenants politiques d'Afrique australe ont appuyé la libération du Zimbabwe, de l'Angola et du Mozambique ainsi que, plus récemment, la démocratisation de l'Afrique du Sud. Il reste toutefois aux intervenants des milieux d'affaires de la région à faire leur part. L'inévitable allègement des barrières commerciales entre pays de cette région d'Afrique engendrera ses propres problèmes. Les petites entreprises vont devoir affronter une vive concurrence, et il est possible que certaines d'entre elles succombent. Leurs produits devront soutenir la concurrence des importations sur le marché intérieur et des produits d'autres pays sur les marchés étrangers. Les associations de gens d'affaires de la région travaillent la main dans la main afin d'éviter les conflits commerciaux. La classe politique risquerait, en effet, d'être amenée à s'immiscer dans de tels conflits et forcée de prendre parti, situation qu'il faut à tout prix empêcher tant en Afrique australe qu'ailleurs sur le continent. Les associations de gens d'affaires doivent concourir à mettre sur pied, pour les petites entreprises, des programmes intrarégionaux de formation axés sur l'acquisition de nouvelles compétences, des délégations commerciales intrarégionales et un système efficace d'échange d'informations.

Il importe que les associations de gens d'affaires acceptent l'aide des grandes entreprises et des conglomerats multinationaux désireux d'offrir aux petites entreprises des services de consultation gratuits. Grâce à ce transfert de technologie consenti à titre gracieux, les petites entreprises seraient mieux outillées pour faire face à la concurrence et aux difficultés à venir.

Au Botswana, les grandes entreprises ne déplorent nullement la concurrence des petites entreprises ; au contraire, elles voient en elles une clientèle possible et sont donc heureuses de les aider à se développer. Il n'y a d'ailleurs pas grand-chose qui porte à croire que les petites entreprises pourraient un jour grandir au point de constituer une menace pour les grandes sociétés. Petites et

grandes entreprises sont unies par des liens commerciaux, généralement des accords de sous-traitance. Les associations de gens d'affaires offrent aux petites et aux grandes entreprises une tribune où elles peuvent ensemble contester les réglementations qui font obstacle au développement et à la croissance du secteur privé. Elles aident aussi à convaincre les petites entreprises qu'il faut voir dans les grandes sociétés une source possible d'appui. Le B-MAP, qui ressemble au K-MAP du Kenya, compte maintenant sur près d'une centaine de conseillers commerciaux bénévoles, qui proviennent soit de grandes sociétés, soit d'organisations professionnelles. Ces bénévoles donnent leur avis et prêtent conseil en gestion des affaires à plus de 150 petites entreprises.

Les petites entreprises se rendent compte peu à peu de la nécessité d'augmenter leur productivité si elles veulent obtenir un avantage concurrentiel. Avec les grandes sociétés, les petites entreprises exercent des pressions sur le gouvernement pour qu'il crée un bureau des normes, qui aurait pour effet d'augmenter la qualité des produits fabriqués au Botswana et de les faire mieux accepter à l'étranger.

En même temps que les grandes sociétés, les petites entreprises ont été invitées à prendre part à plusieurs ateliers et séminaires de la BOCCIM pour examiner des moyens d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché tant national qu'international. Ensemble, les deux catégories d'entreprises sont aussi en train d'amorcer le dialogue avec des hauts fonctionnaires du gouvernement sur l'état de l'économie, la manière dont on doit concevoir la libre entreprise dans un pays peu industrialisé, la libéralisation du contrôle des changes, l'inflation et la récession, les mesures à prendre pour obtenir un avantage concurrentiel, et ainsi de suite.

Afin d'accroître la compétitivité des petites entreprises, les associations de gens d'affaires offrent à ces dernières différents programmes de formation ou d'enseignement : formation en cours d'emploi, formation extérieure, affectations, visites éducatives, séminaires et ateliers, conférences données par des personnes invitées à traiter de sujets particuliers, séances d'information, etc. La BOCCIM offre tout cela et s'aperçoit peu à peu d'un changement d'attitude chez les entrepreneurs ; au lieu de demander à l'État, comme autrefois, d'intervenir et de leur venir en aide, ils commencent à voir dans la concurrence une épreuve de survie pour les entreprises. Les entrepreneurs qui adoptent cette attitude s'opposent à toute forme de subvention.

Dernièrement, la BOCCIM a parrainé une série de séminaires d'un jour à l'intention des chefs de direction d'entreprises de toutes

tailles. Le thème commun était comment survivre dans un environnement concurrentiel. On a fait comprendre aux participants qu'être concurrentiel ne voulait pas dire vendre à plus bas prix, mais bien fabriquer des produits de qualité à meilleur prix, offrir un bon service, employer des gens qualifiés et hautement motivés et maintenir un niveau de productivité élevé.

Les associations de gens d'affaires, de même que les associations de travailleurs, sont les pivots du développement et de l'habilitation du secteur privé en Afrique. Les associations de gens d'affaires et de travailleurs ont essayé, dans un certain nombre de cas, d'affaiblir les bureaucraties qui, pendant des dizaines et des dizaines d'années, ont retardé l'avancement du secteur privé et nui à sa compétitivité.

Conclusion

Les associations de gens d'affaires ont une tâche difficile à remplir : convaincre le secteur privé, les petites entreprises en particulier, qu'ils sont des partenaires du gouvernement, et non simplement des observateurs passifs ou des victimes de lois et de règlements sur le contenu desquels on ne leur a pas demandé leur avis. Elles doivent aussi faire comprendre aux petits entrepreneurs que ce n'est pas en implorant l'esprit d'un ancêtre de leur assurer la prospérité qu'ils vont réussir en affaires, mais bien en acquérant des compétences en gestion. Ce dont les entreprises ont besoin pour affronter la concurrence, ce sont des produits et des services de qualité. •

FORMATION EN ENTREPRENEURIAT AXÉE SUR LE SUCCÈS DES PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE OCCIDENTALE

R. Kouessi

Centre africain d'études supérieures en gestion, Dakar, Sénégal

Introduction

Si, au Sénégal, les écoles et les universités ont réussi dans les programmes de formation des cadres des moyennes et grandes entreprises, elles ont connu moins de succès dans les programmes destinés aux chefs de petites entreprises, et moins encore dans la constitution d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs. Il s'agit d'une grave lacune des programmes de formation mis en place, étant donné l'importance et le rôle des petites entreprises dans l'économie des pays en développement et le fait que, de plus en plus, les gouvernements cherchent des solutions parfois « magiques » pour créer de nouvelles entreprises génératrices d'emplois et de revenus.

En Afrique, les petites entreprises constituent le tissu industriel et commercial le plus important en fait de création d'emplois et de distribution de revenus. Au Sénégal, la grande industrie représente moins de 10 % du nombre total des industries, le reste étant dominé par les petites et moyennes entreprises (PME). Évidemment, le poids des petites entreprises dans la production est plus faible (moins de 50 % du produit industriel), mais elles génèrent plus de 60 % des emplois. En outre, comme ces données ne tiennent pas pleinement compte des entreprises du secteur informel (secteur non structuré), on peut affirmer que les petites entreprises et les petites industries sont le moteur de l'économie.

Au Sénégal, au cours des dix dernières années, tout a été mis en œuvre pour faire valoir le secteur privé et favoriser l'essor

des PME : création de domaines industriels dotés de structures d'accueil et d'encadrement des PME ; élaboration d'un programme en vue d'améliorer l'environnement des entreprises ; établissement du guichet unique pour faciliter les procédures de constitution des entreprises ; dégagement de marges de crédit pour financer le démarrage d'entreprises, etc.

En dépit de ces mesures qui visent à favoriser l'émergence d'une classe d'entrepreneurs dynamiques, capables de relever le défi du développement, il reste encore beaucoup à faire pour réussir à mettre en application les politiques de développement du secteur privé. Ce qui manque aux Sénégalais, c'est l'esprit d'entreprise ; or, si l'on en juge par les expériences américaine et canadienne, l'esprit d'entreprise s'acquiert grâce à la formation.

La présente recherche mettra en lumière l'incidence des programmes de formation sur les entrepreneurs potentiels, domaine dans lequel les connaissances sont encore bien minces, voire inexistantes. Elle expose le cas d'entrepreneurs qui, malgré la formation qu'ils ont reçue, ont raté le démarrage, et propose des moyens susceptibles de les aider, notamment des services d'orientation et des conseils lors du démarrage ainsi qu'un système de crédit conçu pour répondre aux besoins particuliers des dirigeants de petites entreprises.

L'objectif de notre étude étant de dresser un bilan après la mise en place du programme pour la Création d'entreprises et le développement de la petite entreprise (CEPE), mis sur pied par le Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), nous proposons : (1) de présenter le programme CEPE-CESAG dans son contexte ; (2) d'en évaluer les effets sur le comportement des participants, neuf mois après le début du programme ; (3) de fournir des éléments de réflexion théoriques et pratiques sur la formation des entrepreneurs.

Contexte de l'étude

L'intérêt que portent les milieux professionnels et académiques à l'entrepreneuriat ne cesse de croître. Les universités, les écoles de formation et les bureaux d'études élaborent des programmes de recherche et de formation qui viennent appuyer les programmes africains de développement économique. Le CESAG n'est pas en reste ; de fait, il se distingue par l'originalité des programmes qu'il a mis au point pour former les entrepreneurs. Ainsi, en 1987, le département Consultation et Création d'entreprises mettait en place un programme de recherche sur la désignation et la sélection d'entrepreneurs, en collaboration avec des institutions

nord-américaines — principalement avec la Faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval (Québec) et une firme privée américaine, Management Systems International, basée à Washington. L'objectif de ce programme était : (1) de mettre au point des instruments d'évaluation pour déterminer avec précision les caractéristiques propres aux entrepreneurs africains ; (2) d'élaborer des programmes et des cours de création d'entreprises et de gestion des PME ; (3) de dispenser des programmes de formation aux étudiants ainsi qu'aux chefs d'entreprises établis et aux entrepreneurs potentiels.

Les évaluations faites à la fin de chacun des cours de formation montrent que, dans l'ensemble, les participants sont satisfaits. Depuis lors, le programme a connu un grand succès ; non seulement le nombre d'inscriptions s'est-il accru, mais il a donné des résultats tangibles dans bien des domaines : création d'entreprises ; publications diverses ; et formation d'une association professionnelle, l'Association sénégalaise des créateurs d'entreprises (ASCE). De 1989 à 1993, le CESAG a formé une masse critique d'entrepreneurs au Sénégal et dans la sous-région ouest-africaine. Plus d'une vingtaine de promotions, soit environ 500 entrepreneurs, ont été formées.

Structure du programme

La structure générale du programme est schématisée dans le tableau 1. Étala sur environ 5 mois, le programme constitue un véritable incubateur d'entreprises.

Les séminaires prennent la forme d'ateliers de travail regroupant de 20 à 25 participants durant 2 semaines. Les principaux modules de cette session sont les suivants : (1) recherche d'occasions et initiative ; (2) prise de risque ; (3) respect des engagements ; (4) persistance ; (5) recherche d'efficacité et de qualité ; (6) établissement d'objectifs ; (7) recherche de

Tableau 1. Structure du programme

Éléments	Durée	Intervalle*
Désignation, interview, sélection des participants	2 semaines	2 semaines
Développement de l'esprit d'entreprise	2 semaines	2 semaines
Étude de marché	1-2 jours	1 mois
Études technique, économique et financière	1-2 jours	1 mois
Formalités juridiques et administratives	1-2 jours	1 mois
Gestion d'une petite entreprise ; administration des ressources humaines	1-2 jours	1 mois

* Programme étala pour permettre aux participants d'avancer dans leur projet.

renseignements ; (8) planification et suivi systématique ; (9) persuasion et développement de réseaux de contacts ; (10) indépendance et confiance en soi.

L'approche méthodologique de la formation, fondée sur des études de cas, des jeux de rôle et le partage d'expériences, permet aux participants d'apprendre ce qui a fait le succès des meilleurs entrepreneurs. Tout au long de l'atelier, les participants mettent ces leçons en pratique dans un environnement contrôlé (semblable à celui des microentreprises) pour juger de leur portée et de leurs limites, et voir s'ils sont ou non en mesure d'exceller en affaires.

Les participants travaillent ensuite sous surveillance pendant une période de 4 à 5 mois et suivent des ateliers d'une journée chacun portant sur des thèmes qui peuvent les aider à compléter leur projet (étude de marché, études technique, économique et financière, formalités juridiques et administratives, gestion d'une petite entreprise, etc.). Ils bénéficient par la même occasion de l'encadrement et de l'appui des formateurs-conseils du programme.

Revue des ouvrages sur l'entrepreneuriat

Pour l'économiste, l'entrepreneur est celui qui combine ressources, main-d'œuvre, matières premières et d'autres actifs pour leur donner une valeur plus grande qu'auparavant. Pour le psychologue, les chefs d'entreprise sont, d'habitude, mus par certaines forces — le besoin d'obtenir ou d'accomplir quelque chose, d'expérimenter, de se réaliser ou même de se soustraire à l'autorité d'autrui. Vesper (1982) précise que l'entrepreneuriat est

le processus dynamique qui consiste à créer de la richesse supplémentaire. La richesse est créée par des individus qui assument les risques principaux au chapitre des capitaux, du temps et de l'engagement professionnel afin de donner de la valeur à un bien ou à un service. L'acte productif peut être nouveau ou exclusif, mais la valeur doit être en partie instillée par l'entrepreneur dans la mesure où il rassemble et alloue les compétences et les ressources nécessaires.

Ces définitions font appel à des notions d'économie politique : création de richesses, capital-risque, valeur d'un bien ou d'un service. L'économiste place l'entrepreneur au centre de la vie économique et sociale, et au cœur des débats de politique économique. De tous les côtés, dans une situation de crise économique généralisée, on répète que le salut viendra de l'entreprise et des entrepreneurs. Ronsdadt (1984) prétend toutefois que « Pour celui qui lance effectivement sa propre entreprise,

l'expérience est porteuse d'enthousiasme, de frustration, d'anxiété et de dur labeur : insuffisance du chiffre d'affaires, intensité de la concurrence, manque de capitaux ou de trésorerie, etc. » Pourquoi donc faire un choix aussi lourd de conséquences ? La meilleure façon d'aborder la question consiste à examiner la réflexion au terme de laquelle on décide de devenir entrepreneur.

Il devient urgent de mesurer l'efficacité de cette machine à fabriquer les entrepreneurs qu'est le programme CEPE. Signalons tout de suite que certains auteurs ont formulé des critiques à l'égard des cours traditionnels en entrepreneuriat et de l'assimilation de l'entrepreneuriat à la gestion des petites entreprises. Peut-on réfléchir à ces types de décision, les systématiser et les inculquer aux gens de façon à faire d'eux des entrepreneurs ? McClelland (1961) y avait beaucoup pensé et a effectué de nombreuses recherches pour déterminer la motivation de l'accomplissement comme élément psychologique critique chez l'entrepreneur performant. Avec ses associés, il a mis au point une méthode de formation dite « approche motivationnelle » — aussi appelée « formation de la motivation de l'accomplissement » — par laquelle il cherchait à mettre en valeur et à améliorer cette caractéristique critique. Suivant son hypothèse, si la personne savait reconnaître la motivation de l'accomplissement dans sa vie de tous les jours, elle saurait l'exercer consciemment et apprendrait à l'appliquer avec plus d'efficacité dans ses affaires. Après McClelland, d'autres auteurs ont élaboré un système éducatif visant à raffermir les traits de caractère de futurs entrepreneurs et ont exposé les considérations pratiques de cette approche. Gasse *et al.* (1992) ont abouti presque aux mêmes résultats dans l'étude du potentiel entrepreneurial des chefs d'entreprise sénégalais.

Ronsdadt (1984), appuyé ultérieurement par Hirsch et Candida (1985), précise que l'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle. Ronsdadt, tout comme McClelland (1961), insiste sur le fait que l'entrepreneuriat peut et doit être enseigné et que les traits qui distinguent l'entrepreneur doivent être développés grâce à un programme de formation adéquat. À partir de ce constat, Ronsdadt propose que la formation en entrepreneuriat mette d'avantage l'accent sur les aptitudes nécessaires pour percevoir et évaluer les occasions d'affaires. La formation doit aussi permettre d'augmenter les capacités des participants à se fixer des objectifs et renforcer leur confiance en soi. D'après Ronsdadt, les programmes doivent être à la fois structurés, c'est-à-dire

comprendre des cours et des études de cas, et non structurés afin de permettre aux participants de développer un réseau de contacts.

Chusimir (1988) a fait remarquer que le cadre fonctionnel de l'enseignement en gestion n'était pas approprié au programme en entrepreneuriat. Il précise que le programme de maîtrise en administration des affaires (MBA) est plus susceptible de former des gestionnaires que des entrepreneurs ayant le goût du risque et pouvant tolérer l'ambiguïté. Sexton et Bowman (1984) estiment que les caractéristiques entrepreneuriales des participants doivent être prises en considération lors de l'élaboration des cours afin de mettre au point des méthodes d'enseignement adéquates. Les cours en entrepreneuriat doivent reposer sur l'expérience pratique et notamment sur les moyens garants du succès des meilleurs entrepreneurs. La créativité et l'innovation, la prise de risque et la confiance en soi sont la clef de voûte du processus entrepreneurial. Les méthodes d'enseignement doivent tenir compte de ces dimensions.

Les études datent et la recherche est rare quant à l'efficacité des programmes de formation et plus particulièrement des programmes de formation en entrepreneuriat. L'évaluation du programme CEPE-CESAG cherche à aller au-delà des simples évaluations classiques de cours de formation qui se limitent à mesurer la satisfaction des participants en ce qui concerne l'acquisition de connaissances et d'aptitudes.

La plupart des auteurs qui ont abordé la question se sont bornés à la perception des étudiants relativement aux objectifs de la formation. Dans son modèle d'évaluation de programmes de formation, Kirkpatrick (1979, 1984), pour sa part, évoque quatre niveaux conceptuels d'analyse : réactions, apprentissage, comportement et résultats. Le premier niveau d'évaluation (réactions) vise à recueillir les réactions des participants au programme. Il reflète le degré de satisfaction des participants quant au contenu du cours, aux outils pédagogiques utilisés, à la durée du programme, etc. Le deuxième niveau du modèle (apprentissage) a pour objectif d'évaluer le degré de rétention de l'information, avant et après le programme. Le troisième niveau (comportement) nous intéresse tout particulièrement puisqu'il est destiné à évaluer dans quelle mesure le programme a eu des répercussions sur les gestes faits par les participants. Le quatrième et dernier niveau (résultats) vise à examiner l'incidence de la formation sur les résultats obtenus par l'entrepreneur (augmentation du chiffre d'affaires, des profits, etc.) à la suite de la formation. Dans le contexte particulier de notre étude, nous avons utilisé les deux derniers niveaux d'analyse du modèle de Kirkpatrick afin d'évaluer les réponses des participants à notre questionnaire.

Méthodologie

Questionnaire

Le programme CEPE comporte trois éléments : les caractéristiques personnelles des entrepreneurs performants ; l'élaboration du plan d'affaires ; les diverses étapes du projet de démarrage de l'entreprise (financement, aspects administratif et juridique). Ces éléments ont été repris dans un questionnaire remis aux participants, neuf mois après le début du programme. Il se subdivise en quatre sections : (1) caractéristiques personnelles des entrepreneurs ; (2) le plan d'affaires ; (3) le projet ; et (4) suivi des entrepreneurs et pérennité du programme.

La première série de questions cherche, d'une part, à déterminer les traits de caractère qui, selon les participants, devront être renforcés chez toute personne qui désire devenir entrepreneur et, d'autre part, à mettre en évidence les changements de comportement liés à l'application des caractéristiques d'entrepreneurs et qui se sont traduits par la création de nouvelles entreprises ou d'activités nouvelles dans des entreprises existantes.

La deuxième partie du questionnaire devait nous permettre de découvrir si le participant au programme était suffisamment motivé pour rédiger un plan d'affaires au cours de la formation et s'il l'a achevé après la formation.

La troisième partie portait sur l'évolution du projet depuis la fin du cours et cherchait à mesurer l'incidence du programme sur la réalisation du projet. Elle comportait des questions comme celles-ci : Pendant le déroulement du programme de formation, à quel stade se trouvait votre projet ? À quel stade se trouve-t-il maintenant (au 30 juin 1990, date de la cueillette des données) ? En quoi l'atelier a-t-il fait progresser votre projet ? D'autres questions évoquaient les obstacles ou difficultés auxquels le participant devait faire face dans la réalisation de son projet.

Une dernière série de questions a tenté d'évaluer les cours complémentaires en gestion du démarrage d'une PME, suivis après le module de base sur l'entrepreneuriat, afin de recueillir l'avis des participants quant à l'appui et aux conseils qui leur sont nécessaires à ce stade de leur projet. Pour assurer la pérennité de ce programme subventionné par l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI), le questionnaire devait nous permettre d'évaluer dans quelle mesure les participants eux-mêmes pouvaient apporter une contribution financière au programme.

Échantillonnage et cueillette des données

Cette enquête a été réalisée en juin 1990 auprès de 65 entrepreneurs, établis et potentiels, des trois premières promotions du programme, que nous avons invités à participer à une journée de réflexion et d'études sur l'expérience du CESAG. Les 31 questionnaires remplis et retournés par les participants présents à cette journée représentent 50 % des sondés, soit un taux de représentativité acceptable pour ce genre d'étude.

La cueillette des données a été faite par trois formateurs-conseils. Après avoir rempli le questionnaire, les participants à la journée d'études se sont répartis en trois groupes pour prendre part à des travaux en atelier portant sur les thèmes suivants : (1) bilan diagnostique de la formation en entrepreneuriat offerte par le CESAG ; (2) encadrement et suivi afin d'aider le promoteur à mettre au point son plan d'affaires et à réaliser son projet ; (3) environnement institutionnel et émergence des petites entreprises.

Les riches et fructueux débats qui ont eu lieu en plénière ont montré à l'évidence que les travaux de recherche et l'évaluation du programme ont été bien accueillis par les participants. Nous n'hésitons donc pas à affirmer que les données recueillies présentent de bonnes assurances de validité et de fiabilité.

Résultats

Cette enquête avait pour objectif de mesurer l'incidence du cours sur le comportement et les gestes réalisés par les participants des trois premières promotions, neuf mois après le début du programme. Parmi les personnes interrogées, 35 % ont suivi l'atelier d'octobre 1989 et 52 %, celui de février 1990. Seulement trois personnes de l'échantillon, soit 10 %, représentaient la promotion d'avril 1990. Le faible taux de représentativité à ce dernier cours s'explique par le fait qu'il s'agissait d'un groupe particulier de médecins et de dentistes qui avaient été financés, immédiatement après la formation, par un programme d'aide aux PME. La plupart n'ont pas pu participer à la journée d'études parce qu'ils étaient déjà installés dans des villes de l'intérieur du pays.

Création d'entreprises et modification de comportement

Les résultats de l'étude montrent que 12 des 31 personnes de notre échantillon, soit 39 %, ont dit avoir créé une entreprise depuis la fin de l'atelier, et 7 répondants, soit 23 %, ont créé de nouvelles

activités dans leur entreprise. En ce qui concerne le temps écoulé entre la fin de l'atelier et la création de leur entreprise, 77 % des participants se sont abstenus de toute réponse ; il est manifeste que les entrepreneurs arrivent difficilement à déterminer la date exacte de la création de leur entreprise, l'opération de démarrage s'étendant en général sur une période relativement longue. Toutefois, 16 % des participants ont répondu qu'ils ont pris de 1 à 3 mois pour lancer leur entreprise ; 3 % ont créé leur entreprise en moins de 1 mois après l'atelier ; et 3 % n'ont créé leur entreprise qu'après 6 mois. La moyenne de cette variable — sans tenir compte des non-réponses — qui s'établit à 2 mois et 14 jours, ou 64 jours, dénote la rapidité avec laquelle ces participants ont transformé leur rêve en réalité. Cependant, ce chiffre peut être faussé par le très fort taux de non-réponses (77 %).

Comme l'attestent les tableaux 2 et 3, la majorité des participants ont répondu que leur comportement a changé (97 %) et que des personnes de leur entourage (membre de la famille ou collaborateurs) leur ont fait part de ce changement (77 % des réponses). Ces résultats confirment notre hypothèse de base. Les

Tableau 2. Réponses à la question : Après l'atelier, pouvez-vous dire que votre comportement a changé ?

	Nombre de réponses	Fréquence (%)
Non-réponses	0	0
Oui	30	97
Non	1	3
Total	31	100

Tableau 3. Réponses à la question : Des personnes de votre entourage vous ont-elles fait part des changements qu'elles auraient remarqués en vous ?

	Nombre de réponses	Fréquence (%)
Non-réponses	8	26
Conjoint-e	9	29
Membre de la famille	13	26
Relations d'affaires	17	42
Ami-es	2	55
Relations de travail	1	6
Domestiques	1	3
Associé-es	1	3
Total	52 ^a	

^a La somme des réponses est supérieure au total des répondants, ces derniers pouvant donner des réponses multiples (5 maximum).

participants sont unanimes (6 % de non-réponses) à reconnaître que le programme CEPE leur a été d'une grande utilité en ce qu'il leur a permis de découvrir, d'une part, les traits de caractère et le comportement de l'entrepreneur (65 %) et, d'autre part, des méthodes et des moyens de mettre en pratique et de renforcer ces atouts (68 %).

Selon 68 % des répondants, aucun aspect du programme n'avait pas été suffisamment développé ou pas du tout abordé au cours de l'atelier. Un participant sur quatre est sans avis (26 % de non-réponses) sur cette question. Implicitement, ils acceptent l'atteinte des objectifs pédagogiques du programme dans son ensemble.

Avant leur inscription au programme (demande de candidature, présélection, interview, sélection définitive) et pendant l'atelier, les répondants ont senti la nécessité de renforcer les principales caractéristiques et les comportements d'entrepreneurs, soit : persuasion et développement des réseaux de contacts (55 % des réponses), planification et suivi systématique (48 %), prise de risque (42 %) et persistance (39 %) [tableau 4].

Après l'atelier, l'ordre de priorité des comportements et des caractéristiques d'entrepreneurs renforcées a changé : recherche d'occasions d'affaires et initiatives (52 % des réponses), persistance (48 %), persuasion et développement des réseaux de contacts (48 %), recherche de renseignements (42 %).

Les participants ont appris (et retiennent) que toute affaire commence par une occasion et que, pour la saisir, il faut de l'initiative, du talent, de l'énergie et de la créativité. Ils sont sortis de

Tableau 4. Réponses à la question : Quelles sont les caractéristiques personnelles d'entrepreneurs que vous avez senti la nécessité de renforcer, avant ou pendant l'atelier ?

	Nombre de réponses	Fréquence (%)
Non-réponses	0	0
Recherche d'occasions d'affaires	10	32
Persistance	12	39
Prise de risque	13	42
Recherche d'efficacité et de qualité	8	26
Respect des engagements	6	19
Établissement d'objectifs	9	29
Recherche de renseignements	15	48
Planification et suivi systématique	17	55
Confiance en soi	5	16
Total	95 ^a	

^a La somme des réponses est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples (5 maximum).

l'isolement et ont établi une dynamique de groupe avec d'autres entrepreneurs afin de travailler ensemble à des projets d'entreprise. Les réseaux de contacts, la persuasion et la nécessité de persévérer et d'insister afin d'obtenir certains résultats ont été bien perçus grâce à la méthode du programme et aux exercices du guide du participant. Par contre, les participants n'ont pas pu renforcer certaines caractéristiques d'entrepreneurs par manque d'occasions (39 %) ou de moyens efficaces (19 %).

Afin de maintenir le même état d'esprit d'entreprise parmi les participants, au terme du cours de formation, le programme prévoit un contrat personnel selon lequel chaque participant s'engage à renforcer au moins trois caractéristiques et comportements personnels d'entrepreneurs et dans lequel il décrit les mesures qu'il envisage prendre pour respecter son engagement.

L'étude révèle que 29 % des répondants estiment avoir respecté entièrement ce contrat ; 42 % l'ont partiellement respecté, 19 % l'ont respecté un tout petit peu et 6 % ne l'ont pas du tout respecté pour diverses raisons : manque de temps (32 %), inadaptation du contrat (3 %) ou manque de moyen financiers (3 %).

Le plan d'affaires (étude de faisabilité)

La préparation d'un plan d'affaires communément appelé étude de faisabilité ou dossier de projet n'est pas un exercice futile. Quoique l'on puisse en penser, son objectif premier est de simuler ce que sera l'entreprise convoitée au cours des trois à cinq premières années de son existence. L'entrepreneur qui s'apprête à investir une partie importante de ses ressources, sinon toutes, trouvera sans doute important d'évaluer si le projet qui l'intéresse lui permettra d'atteindre les objectifs visés. Les erreurs que la préparation du plan d'affaires aura permis de prévoir seront moins onéreuses et moins tragiques que si elles étaient découvertes en cours de réalisation.

Pour 19 % des répondants, la faiblesse des caractéristiques personnelles et des comportements d'entrepreneurs tient à la planification et au suivi systématique, alors qu'il s'agit de la prise de risque pour 29 % d'entre eux. Afin de renforcer ce comportement, le programme CEPE prévoit, pour toute la durée de l'atelier sur l'entrepreneuriat, des exercices de planification et d'élaboration de plans d'affaires. Encadrés des formateurs-conseils, les participants ont réalisé un plan d'affaires portant sur leur microentreprise (52 %) ou sur leur projet réel d'entreprise (35 %). Après la formation, 65 % des répondants ont continué à travailler au plan d'affaires qu'ils avaient amorcé pendant l'atelier (35 %), tandis que 29 %, ayant changé d'idée de projet, ont entrepris la rédaction d'un

autre plan. Six participants sur 10 ont suivi le modèle de plan d'affaires proposé dans le cadre du programme CEPE, attestant ainsi de la pertinence de ce canevas d'études de faisabilité.

L'objectif d'introduire la notion de plan d'affaires et d'amener des entrepreneurs à participer à son élaboration a été largement atteint, puisque, après l'atelier de base et tout au long des ateliers d'approfondissement, les formateurs-conseils ont été submergés de demandes de conseils et d'assistance de toutes sortes. Il faut souligner toutefois remarquer que certains participants abandonnent l'exercice s'il ne voient aucune possibilité de financement de leur projet. Nous mettons encore une fois l'accent sur l'importance du plan d'affaires, et son rôle de guide pour l'entrepreneur, avant d'être un instrument de demande de crédit. En tout état de cause, la recherche de financement pour la création d'une entreprise nouvelle étant un long processus, les créateurs d'entreprise devraient avoir toujours un dossier de projet prêt à être soumis à un banquier ou à tout partenaire éventuel. Ces derniers ne sont-ils pas, eux aussi, à la recherche de dossiers bancables ou de projets viables ?

Du projet au démarrage d'entreprise

Bien entendu, il ne suffit pas, pour devenir entrepreneur, de suivre un atelier, de changer de comportement et d'élaborer un plan d'affaires. Il faut donner suite au projet et passer au démarrage effectif des activités de l'entreprise, ce qui ne se fera pas sans obstacles majeurs. Le programme CEPE a eu des répercussions non négligeables sur l'évolution des projets des participants.

Les résultats de l'enquête révèlent que 32 % des répondants en étaient au stade d'idée de projet pendant l'atelier (tableau 5). Après l'atelier, ils n'étaient plus que 19 % (tableau 6). Pendant l'atelier, 39 % des participants en étaient au stade de la recherche de financement et 3 %, à la phase de démarrage. Après l'atelier,

Tableau 5. Réponses à la question : Au moment de l'atelier, à quel stade se trouvait votre projet ?

	Nombre de réponses	Fréquence (%)
Non-réponses	0	0
Idee de projet	10	32
Projet élaboré	8	26
Recherche de financement	12	39
Phase de lancement	1	3
Total	31	100

Tableau 6. Réponses à la question : À quel stade votre projet se trouve-t-il maintenant ?

	Nombre de réponses	Fréquence (%)
Non-réponses	1	3
Idée de projet	6	19
Projet élaboré	3	10
Recherche et financement	9	29
Phase de lancement	8	25
Vitesse de croisière	4	13
Total	31	100

Tableau 7. Réponses à la question : En quoi l'atelier a-t-il fait progresser votre projet ?

	Nombre de réponses	Fréquence (%)
Non-réponses	2	6
Plan d'affaires	5	17
Établissement d'objectifs	10	32
Investissement de capitaux	14	45
Total	31	100

environ 40 % des participants ont lancé leur propre entreprise (25 % en étaient à la phase de démarrage et dans 13 % des cas les entreprises avaient atteint leur vitesse de croisière).

Comme le montre le tableau 7, 45 % des répondants estiment que l'atelier a fait progresser leur projet en les aidant non seulement à s'auto-évaluer — et donc à reconnaître les forces et les faiblesses de leur comportement d'entrepreneurs —, mais surtout à mettre en pratique ce qu'ils ont appris pour mener à bien leur projet. Ainsi, 32 % affirment que, grâce au programme, ils ont pu se fixer des objectifs clairs et précis, tandis que 17 % lient les progrès obtenus à la rédaction du plan d'affaires.

Les participants qui possédaient déjà une entreprise avant de suivre le programme ont remarqué que leur manière de traiter avec les employés, les clients et les fournisseurs avait changé (26 % des réponses) et que leur méthode de planification avait évolué (19 %) tout comme leur méthode d'organisation et de contrôle (23 %).

En plus d'une importante lacune (manque d'esprit d'entreprise) que vient combler le programme CEPE, des obstacles non moins importants empêchent la réalisation des projets des promoteurs.

Un environnement peu propice à la création d'entreprise

Au Sénégal, au cours des dernières années, l'environnement socio-économique a connu de profondes mutations dont s'est ressentie la situation de l'emploi. Les pouvoirs publics ont adopté une nouvelle politique d'insertion des jeunes diplômés dans la vie active en les orientant de plus en plus vers l'emploi non salarié. À cette situation déjà très perturbante s'ajoutent les difficultés du gouvernement, toujours à la recherche d'un équilibre macro-économique, qui doit faire face aux pressions des organismes de développement qui le somment de réduire les effectifs de la fonction publique. D'où l'instauration d'une politique d'incitation aux « départs volontaires » des agents de l'État, aux retraites anticipées et à une reconversion dans l'entrepreneuriat.

Malgré les efforts du gouvernement pour créer un environnement favorable à l'émergence des PME (programmes d'acquisition de compétences ; création d'un bureau de placement, de la Délégation à l'insertion, à la réinsertion et à l'emploi, et du guichet unique ; orientation de certaines ONG vers le financement de projets individuels ou collectifs, etc.), des problèmes subsistent. Les participants réunis en atelier au cours de la journée de réflexion ont jugé trop théoriques les mesures incitatives proposées par l'État. Ils considèrent que la gestion de certaines structures d'appui aux petites entreprises laisse à désirer en raison de la lenteur administrative dans l'approbation des dossiers de projets. Ces retards entraînent l'augmentation des coûts des projets, à cause de l'inflation. Selon le rapport final de l'atelier portant sur l'environnement institutionnel, « les formalités administratives sont trop lentes et trop lourdes pour ce qui concerne les charges notariales et les conditions d'accès au guichet unique ». Par ailleurs, les conditions d'admissibilité sont parfois inadaptées et incohérentes, et l'accès au crédit difficile.

Les entrepreneurs manquent d'information sur les mesures fiscales dont ils doivent tenir compte en phase de lancement. Ils recommandent donc que l'État élabore une politique de communication et d'information à l'intention des entrepreneurs et qu'il actualise les textes juridiques en vigueur. Pour 52 % des répondants, les lenteurs administratives constituent un obstacle majeur à la réalisation de leur projet.

Nous estimons que, à moins d'aplanir tous ces obstacles et que le programme CEPE n'arrive à établir un lien institutionnel avec les banques et autres organismes de financement, ainsi qu'avec les structures d'aide aux PME, la création d'entreprises restera utopique. Pour 45 % des répondants, l'accès au crédit est une étape difficile dans le processus de création d'entreprise. En général, le promoteur

ne dispose pas d'apport personnel et ne présente pas de garantie bancaire. Cette situation, conjuguée au manque d'expérience des affaires du promoteur, entraîne souvent la disqualification du projet présenté pour financement. Certains promoteurs ont eu du mal à terminer la rédaction de leur plan d'affaires (29 % des réponses) et à conclure des accords de partenariat avec les firmes étrangères (19 % des réponses). Toutefois, nous avons été heureux de constater que, dans certaines banques qui offrent des marges de crédit, des analystes financiers acceptent de plus en plus de miser sur la rentabilité des projets plutôt que sur les garanties requises.

Suivi — Conseils individuels et de groupe

À la question « Quel jugement portez-vous sur les modules d'approfondissement en gestion de PME ? », les participants ont répondu que les notions d'études de marché et de marketing leur paraissent très utiles (61 %). Ils qualifient les aspects financiers et l'étude de rentabilité des projets d'assez utiles (16 %) ou de très utiles (48 %) et les principes de gestion des ressources humaines dans les PME de très utiles (55 %).

Nous ne saurions trop insister sur le fait que la création d'entreprises est un long processus et que le seul module de base du programme sur l'entrepreneuriat est insuffisant pour que l'entrepreneur potentiel transforme son rêve en réalité. C'est ce qui a justifié l'introduction dans le programme de modules complémentaires de gestion de PME, renforcés par des services de conseils individuels et de groupe à l'intention des promoteurs. Il s'agit en réalité d'un programme complet d'accompagnement de l'entrepreneur vers la création de son entreprise.

D'une façon générale, les participants évaluent assez positivement le programme d'accompagnement (55 % des répondants en sont très satisfaits et 18 % sont satisfaits). Toutefois, ils déplorent le manque d'information sur le contenu des programmes et les dates des journées d'approfondissement (retard ou absence de convocations de certains participants à ces journées) et estiment qu'ils ont besoin de plus de temps pour étudier et développer plusieurs des thèmes abordés. Voilà qui explique sans doute le faible taux de participants au CESAG après l'atelier (35 %). En effet, à la fin de l'atelier de formation de base, chaque participant s'était engagé à rester en contact avec un ou deux de ses collègues et de tenir les formateurs au courant de l'évolution de son projet. Si les participants avaient respecté leur engagement, les problèmes de communication n'auraient pas existé.

Les participants recommandent (1) de rendre plus pratiques que théoriques les thèmes développés au cours des journées d'approfondissement, comme c'est le cas dans l'atelier de base ; (2) de distribuer des documents d'appoint ; (3) d'assurer un suivi régulier des promoteurs et un encadrement concret et spécifique à chaque groupe de promoteurs pour l'élaboration et la mise au point finale des dossiers de projet (plan d'affaires) ; (4) de fixer une échéance pour la finalisation du plan d'affaires et d'élaborer un système de suivi efficace ; (5) de fournir une aide pour la recherche de financement et la formation de partenariat ; (6) de permettre des rencontres régulières avec des spécialistes de chaque thème ; (7) d'insérer l'informatique dans le programme.

Il s'agit là de programmes complémentaires qui, selon nous, sont nécessaires pour le renforcement du processus de création d'entreprise ; nous reconnaissons néanmoins qu'ils pourraient être onéreux.

Financement et pérennité du programme

Le programme CEPE a été mis en place grâce à l'appui de l'ACDI pour la recherche et le développement de certains modules de formation et au concours de l'USAID pour le programme de formation et le financement des bourses offertes aux participants.

Les participants ne peuvent pas payer le coût réel de ce programme, évalué à 300 000 F CFA (en 1994, 570 F CFA [XOF] valaient 1 \$ US, ou 1 USD) par participant. En raison de la contribution du CESAG, les participants ne paient que la modique somme de 25 000 F CFA. Cela signifie que si la promotion du secteur privé et le développement des petites entreprises ne sont plus une priorité pour les bailleurs de fonds, le programme n'aura plus de ressources pour fonctionner.

C'est dans cette perspective que nous avons envisagé la possibilité d'une prise en charge partielle du programme par les participants eux-mêmes. À la question « Donnez une idée du prix qu'il faudrait payer pour suivre ce genre de formation ? », 32 % des participants ont répondu que ce prix serait compris entre 25 000 et 50 000 F CFA ; 10 %, entre 50 000 et 100 000 F CFA ; et 19 % entre 100 000 et 200 000 F CFA.

La majorité des participants sont prêts à payer jusqu'à 50 000 F CFA, soit le sixième du coût actuel. Cela suppose que le programme devra être soutenu par les gouvernements et les organismes de développement si les participants continuent à être recrutés parmi les diplômés sans emplois, les fonctionnaires licenciés et d'autres personnes peu solvables.

Compte tenu des objectifs du programme et de ce que les participants déclarent avoir tiré comme bénéfice, on peut penser qu'une campagne de promotion bien orchestrée et la diffusion des résultats obtenus pourraient contribuer à augmenter le nombre de demandeurs institutionnels (gouvernements, ONG et les organismes de développement, en général) et intéresser d'autres groupes-cibles tels que des chefs d'entreprise (solvables) qui désirent évaluer leur capacité entrepreneuriale et augmenter leur chance de succès. Encore qu'à ce niveau, le cours aurait sans doute pour effet moins la création d'entreprises que le développement d'activités dans des entreprises existantes. Le programme pourrait facilement s'assimiler à un cours sur l'efficacité personnelle des dirigeants d'entreprise. La composition actuelle du groupe-cible (entrepreneurs actuels en phase de démarrage et candidats à la création d'entreprises) semble être une bonne formule puisque le programme crée un effet d'entraînement, les entrepreneurs établis constituant des modèles pour les autres. Si pour des raisons financières, le sous-groupe des entrepreneurs potentiels devait être éliminé, le programme perdrait en quelque sorte sa raison d'être. Les responsables du programme devraient donc se montrer rigoureux dans leur sélection des participants et envisager de leur charger une contribution plus élevée afin d'atteindre le seuil de rentabilité ou, à tout le moins, de s'en approcher.

Conclusion

Le programme avait notamment pour objectif de sensibiliser la population sénégalaise à l'importance de l'entrepreneuriat dans le nouveau défi du développement ; à la nécessité de soutenir les créateurs d'entreprises dans la réalisation de leur plan d'affaires et leur recherche de financement ; et à l'urgence de les sortir de l'isolement pour les conduire progressivement vers la réalisation de leur projet d'entreprise. En ce qui a trait à la sensibilisation et au changement de comportement, 97 % (30) des répondants ont estimé que le programme a été positif et que même des personnes de leur entourage (membres de la famille, collègues, associés, amis) le leur ont fait remarquer.

Le programme CEPE a favorisé l'émergence d'entrepreneurs puisque neuf mois après le début du cours, 39 % ont créé leur entreprise, dont 4 ont atteint leur vitesse de croisière. En outre, 23 % des répondants ont développé des activités nouvelles dans l'entreprise qu'ils possédaient avant de s'inscrire au programme. Quant au reste des participants, 25 % sont en phase de démarrage et 29 % sont à la recherche de financement. De toute évidence, l'incidence

remarquable du programme n'est plus à démontrer. Le programme met davantage l'accent sur la capacité de flairer les occasions d'affaires et d'en évaluer la faisabilité (plan d'affaires) ainsi que sur la nécessité pour le promoteur de participer à la réalisation du projet. Mais il ne suffit pas d'élaborer un plan d'affaires pour devenir entrepreneur. Il faut mobiliser les ressources et trouver les fonds de démarrage pour transformer son rêve en réalité.

Ces résultats ont des répercussions à la fois pratiques et théoriques. Sur le plan pratique, ils permettent d'évaluer la mise en œuvre de politiques de développement des PME au Sénégal. D'un autre côté, cette étude apporte une contribution à la théorie des facteurs qui font de certains entrepreneurs des modèles de performance et d'efficacité. En particulier, les résultats tendent à confirmer que l'élément psychologique est déterminant pour devenir entrepreneur. Les facteurs environnementaux, l'inexistence ou l'insuffisance de ressources financières sont des problèmes réels, mais ils peuvent être contournés si ceux qui doivent y faire face sont de véritables entrepreneurs. Cependant, l'État doit jouer un rôle de premier plan pour améliorer l'environnement des entreprises.

L'objectif de notre recherche étant de dresser le bilan du programme expérimental du CESAG pour la création d'entreprises et le développement des petites entreprises, le lecteur doit avoir à l'esprit certains aspects qui peuvent limiter la portée de nos conclusions. L'étude est en effet réalisée neuf mois après le début du programme. Si on avait attendu plus longtemps avant de recueillir les données de cette recherche, le nombre d'entreprises créées aurait été plus important et les généralisations plus conséquentes. Cependant, le programme dans son ensemble s'étendant sur 4 à 5 mois, il semblait plus judicieux d'évaluer les données dont nous disposions. Le questionnaire n'aborde pas les variables telles que l'âge, le sexe, le niveau de formation, le type de projet, qui auraient pu nous éclairer et nous orienter sur des pistes comme la création d'une entreprise nouvelle par secteur d'activité ou selon les niveaux de formation de base des entrepreneurs, etc. Il s'agit également d'une première étude du genre réalisée dans notre environnement et il nous manque des repères pour apprécier la valeur des résultats.

Enfin, il faut souligner que les données recueillies qui ont permis d'aboutir aux résultats de la présente recherche reposent entièrement sur la perception qu'ont les participants de l'incidence du programme sur leur projet. Si cette pratique est courante en matière d'évaluation, il n'en reste pas moins que la validité de nos résultats dépend en partie de la disposition d'esprit des répondants au moment de l'enquête. Ces résultats mériteraient d'être

approfondis et devraient susciter d'autres études en grandeur réelle afin de déterminer, cinq ans après le début du programme, combien d'entrepreneurs ont démarré leur propre entreprise, combien d'emplois ont été créés, quel est le niveau de revenus distribués — bref, quelle est l'incidence du programme sur l'économie sénégalaise. ♦

CHOIX DE LA BONNE FORMULE POUR LA CRÉATION D'UNE INSTITUTION FAÏTIÈRE NATIONALE : LE CAS DU MALAWIAN ENTREPRENEURS DEVELOPMENT INSTITUTE

Mark Havers

*Overseas Development Group, Durham University Business School,
Durham City, Royaume-Uni*

Sosten M. C. Nyoni

Malawian Entrepreneurs Development Institute, Mponela, Malawi

Introduction

Les projets destinés à favoriser l'essor des petites entreprises et qui sont financés par des organismes subventionnaires comptent beaucoup sur la création d'institutions ayant un rôle de premier plan dans la promotion des petites entreprises. L'établissement d'institutions nationales capables de soutenir en permanence l'expansion des entreprises sans l'intervention constante de gestionnaires venus de l'étranger est vital pour l'avenir des pays d'Afrique et des autres pays en développement. Si l'on en juge par notre expérience et certaines anecdotes, un projet bien conçu visant la création d'une telle institution a de bonnes chances de donner les résultats voulus. C'est aussi un moyen plus efficace que d'autres types d'interventions, comme des stages à l'étranger offerts au coup par coup.

Une méthode courante pour mettre en place une institution est l'établissement d'un partenariat entre l'institution naissante et une institution semblable (souvent une organisation du pays d'où provient l'organisme subventionnaire s'il s'agit d'un projet qui dépend d'un financement bilatéral). Ce partenariat peut revêtir diverses formes, par exemple une série d'accords ponctuels de consultation ou une entente globale à long terme supposant des rapports constants, entente qu'on désigne sous le nom de « jumelage ».

Le présent article porte sur un programme de jumelage que les deux parties considèrent, jusqu'à maintenant, comme une réussite. Plutôt que d'aborder la question du point de vue du contenu, il traite du type de relation qui existe entre les deux institutions jumelées ainsi que de la manière dont est née cette relation et dont elle évolue. La structure institutionnelle du programme, qui en assure la direction et la gestion, de même que l'avenir probable du projet y sont examinés. À notre avis, il s'agit là des facteurs qui ont été les plus déterminants pour la réussite du programme, et ils devraient intéresser tous ceux qui ont l'intention d'entreprendre un projet du genre en Afrique ou ailleurs, que cela concerne ou non le développement des petites entreprises.

Le contexte malawien

Contexte économique et social

L'économie du Malawi, qui se classe parmi les dernières au monde au chapitre du produit national brut par habitant et de l'indice du développement humain (voir le tableau 1 à des fins de comparaison), repose en grande partie sur l'agriculture, principale source de revenus et d'emplois pour environ 90 % de la population. À cause, toutefois, d'une croissance démographique estimée à plus de 3 % par année, les terres agricoles sont de plus en plus sollicitées ; en une seule décennie, le nombre d'hectares détenus en moyenne par les propriétaires fonciers a été ramené de 1,6 à 1,1, et 30 % des habitants cultivent aujourd'hui moins de 0,5 hectare chacun. L'ensemble de ces facteurs révèle qu'il faut absolument augmenter les possibilités d'emploi pour 100 000 personnes ou plus qui entrent sur le marché du travail chaque année. Le gouvernement du Malawi a réagi au problème par diverses mesures et notamment en

Tableau 1. Comparaisons entre le Malawi et quelques-uns des pays voisins.

Pays	PNB par habitant, 1990 (\$ US)	Indice du développement humain
Malawi	200	0,166
Tanzanie	110	0,268
Zambie	420	0,315
Zimbabwe	640	0,397

Source : Banque mondiale (1992) ; PNUD (1992).

mettant sur pied des programmes de développement de l'entrepreneuriat offerts par le Malawian Entrepreneurs Development Institute (MEDI).

Petites entreprises

Selon une estimation récente de Daniels et Ngwira (1993), il y aurait actuellement au Malawi environ 570 000 micro, petites et moyennes entreprises (MPME) comptant, au total, plus de 1 million d'employés. Les MPME d'envergure moyenne emploient 1,8 travailleur, le propriétaire y compris. Toutefois, plus de 60 % des entreprises malawiennes ont à leur service une seule personne et 975, d'une à trois personnes. Le cinquième des Malawiens âgés de plus de 15 ans travaillent dans le secteur des MPME, et 90 % des MPME sont implantées en milieu rural.

Du point de vue de la structure industrielle, le secteur malawien des MPME se compose principalement d'entreprises commerciales (52 %) [97 % des commerçants s'occupant de vente au détail] et d'entreprises de fabrication (43 %). Daniels et Ngwira (1993) font observer que la prédominance du commerce au Malawi est frappante si l'on établit une comparaison avec d'autres pays de la région, où la fabrication arrive bonne première.

Les problèmes liés aux facteurs de production sont l'obstacle le plus souvent mentionné par les MPME au Malawi ; la commercialisation et le fonds de roulement sont d'autres exemples d'obstacles fréquemment cités. Les chiffres concernant la formation et l'aide consenties aux propriétaires d'entreprises sont très bas partout au pays ; 92 % de tous les entrepreneurs n'ont jamais reçu de formation dans des domaines comme la gestion, la tenue de livres et le marketing, et seulement 6 % d'entre eux ont bénéficié d'une aide financière de l'État ou d'un organisme subventionnaire.

Les partenaires

Le Malawian Entrepreneurs Development Institute

À la fin des années 1970, le gouvernement du Malawi a fondé le Vocational Training Institute (VTI — Institut de formation professionnelle) pour aider les groupes défavorisés à acquérir les compétences techniques nécessaires à l'obtention d'un emploi. Toutefois, malgré leur formation, les diplômés du VTI avaient encore du mal à dénicher du travail, et c'est pourquoi il a été décidé de réorienter le programme, en formant les gens de manière qu'ils puissent travailler à leur compte plutôt que pour un employeur — bref, qu'ils

puissent devenir des créateurs d'emplois plutôt que des chercheurs d'emplois.

C'est ainsi qu'en 1985 le VTI est devenu le MEDI, la formation technique continuant d'être au centre du programme, mais avec un élément de plus : la création d'entreprise.

Le temps et l'expérience ont cependant révélé que ce changement n'était pas suffisant ; ce qu'il fallait, c'était de renverser l'orientation de l'établissement, c'est-à-dire qu'au lieu de mettre l'accent sur la formation technique et de greffer à cela la création d'entreprise, il fallait, au contraire, mettre l'accent sur la formation en gestion d'entreprise et ajouter des cours de formation technique en complément. Cette idée a donné le jour, en 1989, à un important projet (Projet n° MLW / 88 / 022) coparrainé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Bureau international du travail (BIT). Le projet, intitulé « Strengthening of the Malawian Entrepreneurs Development Institute », comportait un certain nombre d'éléments, y compris de nouveaux équipements et bâtiments, une aide technique offerte par un conseiller technique en chef et des bénévoles des Nations Unies, ainsi que des stages de formation à l'étranger pour le personnel clé du MEDI. Toutefois, le plus important élément du projet — la stratégie centrale, en fait — allait être la conclusion d'un accord de jumelage avec une ou plusieurs institutions étrangères compétentes en matière de développement des petites entreprises. À la fin du processus de sélection, décrit plus loin, la Durham University Business School (DUBS) est devenue l'unique partenaire du MEDI.

Le principal objectif du MEDI est de créer des possibilités d'emploi en formant des entrepreneurs qui s'établiront à leur compte et qui pourront ainsi offrir du travail à d'autres personnes. Seuls les candidats qui montrent des qualités d'entrepreneur sont invités à prendre part à l'un quelconque des programmes du MEDI, ce qui augmente les chances que les diplômés lancent effectivement une affaire.

Voici les groupes-cibles du MEDI :

- *Les femmes* — Les femmes sont inscrites à des programmes spéciaux qui tiennent compte de la situation particulière où les placent leurs obligations et leurs responsabilités familiales.
- *Les personnes qui possèdent déjà des compétences techniques* — Ces personnes suivent une formation en développement de l'entrepreneuriat, formation qui devrait leur permettre de mettre sur pied de petites entreprises viables.

- *Les entrepreneurs établis qui sont travailleurs indépendants ou dirigeants de petites entreprises* — Ces entrepreneurs suivent une formation qui les aidera à étendre leurs activités ou à accroître la viabilité de leur entreprise, ou les deux.
- *Les spécialistes de la formation technique et les exploitants sur le terrain* — Le MEDI offre aux spécialistes de la formation technique et aux exploitants sur le terrain des programmes de formation des formateurs, qui ont pour but de les aider à intégrer la notion d'entrepreneuriat dans leurs propres activités afin qu'ils contribuent à créer au Malawi une véritable culture d'entreprise.

Le MEDI offre une série de programmes de développement de l'entrepreneuriat qui comportent à la fois des éléments techniques relatifs à la production, à la construction ainsi qu'à la gestion et à la planification de services, des séances pratiques en atelier et des stages dans l'industrie. Les participants à ces programmes peuvent préférer leurs propres idées d'entreprise ; le MEDI trouve alors le programme le plus approprié, y compris des cours sur le choix et l'utilisation des technologies, des méthodes, des outils et du matériel. Le MEDI concentre son énergie sur les grands groupes d'activités et, grâce à des programmes d'étude de marché, il repère les idées d'entreprise qui sortent des sentiers battus et qui semblent prometteuses.

La Durham University Business School

La DUBS, fondée en 1965, offre une série de programmes de MBA (maîtrise en administration des affaires) et de formation des cadres en gestion des affaires et en administration. Toutefois, la moitié des activités de l'école se passent au Small Business Centre (SBC), le plus gros et le plus ancien des établissements européens destinés à l'étude de l'esprit d'entreprise, de l'entrepreneuriat et du développement des petites entreprises.

Le SBC s'autofinance entièrement, fait inhabituel pour un établissement universitaire ; il fonctionne à la manière d'une fédération de petites entreprises à laquelle incombe une mission — ou un ensemble d'objectifs fondamentaux — qui s'énonce comme suit :

La mission du Small Business Centre est d'agir comme chef de file dans la compréhension et le développement de l'esprit d'entreprise, de l'entrepreneuriat et des petites et moyennes entreprises, par le moyen de la recherche, de la mise en application d'idées novatrices et de la communication de connaissances, de méthodes et de modèles pertinents.

C'est plus précisément avec le SBC que le MEDI a conclu son accord de jumelage. Voici les facteurs qui font de la DUBS un excellent partenaire pour l'institution malawienne :

- la DUBS s'occupe et a l'expérience de toutes les questions se rapportant à l'esprit d'entreprise, à l'entrepreneuriat et au développement des petites entreprises ;
- la DUBS a un mode d'organisation qui dénote un esprit pratique ; elle est, en effet, constituée de plusieurs petites entreprises, chacune responsable de son propre rendement et chacune ayant à s'occuper d'un secteur particulier, comme la promotion des affaires, la formation dans l'entreprise ou l'industrie et le développement de réseaux ;
- la DUBS a énormément d'expérience en Afrique comme dans d'autres régions du monde en développement, témoin l'Overseas Development Group (auquel ont été confiées la gestion de l'accord de jumelage DUBS-MEDI et d'autres activités du SBC dans les pays en développement), qui est une des petites entreprises du réseau ;
- la DUBS a à cœur la mise au point continuelle de programmes et de produits nouveaux à l'intérieur du cycle recherche, découverte, essais et communication des résultats ;
- dernier point mais non le moindre, la DUBS fait les choses de façon toute simple, dans une ambiance familiale.

Principaux facteurs de réussite

Les principaux facteurs de réussite dans le jumelage du MEDI et de la DUBS résident dans la manière dont le partenariat a été créé et mis en place. Ces facteurs de réussite ont de bonnes chances d'intéresser d'autres organismes qui auraient envie de conclure ou d'appuyer un accord semblable.

Statut juridique du MEDI

Il ressort des faits présentés dans des écrits portant sur le développement des entreprises (par exemple, Gibb et Manu, 1989 ; Stearns et Otero, 1990) qu'un organisme d'aide aux entreprises peut être efficace s'il s'efforce de ressembler le plus possible aux entreprises auxquelles il souhaite venir en aide, c'est-à-dire s'il a une attitude entrepreneuriale plutôt que bureaucratique ; dynamique plutôt que statique ; s'il résiste à l'ingérence des

hommes politiques et de l'État ; et, par-dessus tout, s'il conserve son indépendance.

Le VTI était, au moment où il a vu le jour, un service du ministère malawien du Travail et l'est demeuré même après avoir pris le nom de MEDI en 1985. La situation a toutefois changé en avril 1990, et nous trouvons particulièrement important le fait que le projet dans son ensemble et le jumelage en particulier se soient produits exactement au moment où le MEDI acquérait le statut juridique de trust pratiquement autonome. Principalement à cause de la nécessité pour lui de continuer de bénéficier de subventions de l'État et des organismes d'aide, le trust relève encore officiellement du ministère du Travail (dans les attributions duquel entre la création d'emplois), mais la notion et l'objectif d'indépendance réelle sont d'une importance vitale pour la culture de l'organisation et sa manière d'agir.

Le jumelage a favorisé le changement de statut juridique et vice-versa ; de façon plus particulière, le changement de statut, qui appelait la débureaucratization de l'organisme et sa transformation en une organisation entrepreneuriale, a aussi facilité la métamorphose. À mesure que le MEDI approchera de l'autonomie financière et que l'État se sentira capable de lui laisser un peu plus de marge de manœuvre, les effets bénéfiques de l'indépendance commenceront à se faire jour.

Paternité et nature du jumelage MEDI-DUBS

En opposition flagrante avec ce qui se fait normalement sur l'échiquier international, l'organisme subventionnaire et le gouvernement du Malawi n'ont pris qu'une part minime dans la conclusion de l'entente de jumelage. Une équipe du MEDI composée de membres de la haute direction s'est rendue dans un certain nombre d'établissements d'Europe et d'Asie et a arrêté son choix sur l'un d'entre eux ; elle a ensuite invité son nouveau partenaire à venir sur place pour qu'ils puissent ensemble planifier le détail des activités relevant de leur nouvelle association et négocier un accord. Bien entendu, le conseiller technique du BTR a pris activement part au processus et le projet a été soumis à l'approbation du PNUD et du gouvernement du Malawi, mais il reste que c'est entièrement au MEDI et à la DUBS que revient la paternité de la totalité de l'entente.

La nature de la relation qu'ont établie entre eux les deux établissements est tout aussi importante. Le terme « jumelage », qui sert à désigner cette relation, a été soigneusement choisi pour traduire très exactement l'idée. Ce ne sont pas qu'une simple collaboration ou de simples rapports qui existent entre les deux

établissements, mais des affinités très particulières qui les unissent de multiples façons. Ainsi, le jumelage ne s'applique pas uniquement à la fine fleur des deux établissements, mais à une grande partie des enseignants et du personnel technique de la DUBS et à la totalité de leurs collègues du MEDI. La relation entre les deux n'est pas non plus de nature uniquement professionnelle ; on a, en effet, beaucoup insisté sur l'importance pour les effectifs des deux établissements de nouer des relations en prenant part à différentes activités sociales et culturelles. Comme le disait l'un des membres du personnel : « Nous nous soucions les uns des autres tant sur le plan professionnel que personnel. »

Vaste portée du programme de jumelage

Le partenariat s'applique à toutes les dimensions du MEDI. Il ne se limite pas exclusivement à des activités ou à des programmes particuliers, mais embrasse l'éventail complet des besoins de l'établissement. Il porte donc sur des aspects aussi divers que

- les processus de sélection ;
- les styles d'enseignement ;
- l'élaboration des programmes et du matériel didactique ;
- l'organisation interne ;
- la manière dont MEDI sait se faire valoir.

Le tableau 2 donne quelques exemples des activités entreprises à l'intérieur de l'entente de jumelage.

Que les projets et l'entente de jumelage doivent embrasser toutes les dimensions du MEDI est implicite dans l'esprit des deux parties. Autrement, renforcer un élément ne servirait qu'à mettre en évidence les points faibles du reste, sans que rien ne soit fait pour corriger la situation. En outre, la flexibilité de l'entente de jumelage (voir plus loin) permet aux deux établissements de rajouter des activités au besoin.

L'organisme qui tient les commandes

Dans bien des projets de développement (en particulier ceux pour lesquels il existe un partenaire étranger), ce sont des gens d'ailleurs (en général, des effectifs de l'établissement étranger) qui occupent officiellement les postes de consultation permanents au sein de l'établissement local. Ce qui se produit alors le plus souvent, c'est que ces personnes étrangères assument un nombre grandissant de fonctions pendant leur séjour dans l'établissement et laissent un vide difficile à combler lorsque leur affectation prend fin.

Tableau 2. Exemples d'activités entreprises à l'intérieur de l'entente de jumelage

Nombre de programmes	Activité	Durée	Objectif
3	Atelier sur les styles d'enseignement et d'apprentissage	2 semaines	Accroître les qualités pédagogiques des membres du personnel enseignant du MEDI et leur apprendre à choisir les techniques d'enseignement et d'apprentissage en fonction des types d'apprenants auxquels ils ont à faire
5	Préparation de matériel didactique sous la supervision d'une personne compétente (stage donné à la DUBS)	10 semaines	Faire des recherches en vue d'élaborer, sous la forme d'un produit fini, un nouvel ensemble de documents de formation de base destinés aux stagiaires du MEDI
7	Activités lucratives possibles pour le MEDI	2 semaines	Trouver des mécanismes propres à produire des revenus et adaptés au MEDI et proposer des moyens de les mettre en application

Dans le cadre du projet parrainé par le PNUD, un conseiller technique en chef du BIT (et non de la DUBS) a été détaché auprès du MEDI. Il a été présent au commencement du programme de jumelage, mais son concours a diminué progressivement jusqu'à son départ, tout juste au moment où le programme arrivait à maturité. Jamais personne de la DUBS n'a séjourné à demeure au MEDI depuis le jumelage. C'est ce qui a permis au MEDI d'affermir son autorité sur le programme.

Ainsi, malgré de nombreux déplacements de personnel dans les deux directions, le MEDI est toujours resté maître de lui-même et de ses activités (d'ailleurs, ses agents ont toujours senti qu'ils avaient la situation bien en main). Voilà pourquoi le MEDI a non seulement été en mesure de jouer un rôle aussi important sinon plus que la DUBS en ce qui concerne l'orientation de l'entente, mais il s'est aussi évité le choc qu'aurait pu provoquer, une fois le projet du PNUD mené à terme, la disparition soudaine de la DUBS en tant qu'organe de gestion.

L'acte de foi posé par l'organisme subventionnaire et le gouvernement du Malawi est tout aussi important. En donnant au MEDI la responsabilité et le pouvoir de diriger sa propre destinée, l'État et l'organisme subventionnaire ont fait naître de véritables possibilités d'un développement on ne peut plus fécond. Le MEDI s'est montré digne de la confiance du gouvernement et de l'organisme subventionnaire, et il est déjà bien engagé sur la voie de l'indépendance.

Bilan des résultats et flexibilité de l'entente

Lorsque les représentants de la DUBS sont venus sur place rencontrer les gens du MEDI pour la première fois, une série de mouvements de personnel entre les deux établissements ont été planifiés en détail. Chacun de ces mouvements de personnel visait à mener à bonne fin une activité très nettement définie, à laquelle se rattachait un objectif clairement établi lui aussi, et cette activité avait pour but d'accroître la capacité du MEDI, conformément au plan d'ensemble. Ce genre de démarche a donné lieu à un enchaînement progressif de réalisations qui sont toutes intrinsèquement valables et qui, additionnées les unes aux autres, ont encore plus de poids.

Des progrès tangibles ont été réalisés depuis le jumelage, et c'est ce qui fait que l'engagement et l'enthousiasme de part et d'autre n'ont pas faibli. Toutefois, la nécessité de suivre un plan clairement défini ne nous a pas empêchés de comprendre qu'il fallait avoir suffisamment de flexibilité pour s'occuper de questions qui pourraient surgir en cours de route. Au moment du jumelage, les fonds n'ont pas tous été affectés à des activités précises : on a jugé bon d'en garder une partie en réserve. Voilà qui s'est révélé une décision très sensée, puisque, vers le milieu du programme de jumelage, le MEDI a pu dresser une courte liste d'activités supplémentaires qu'il souhaitait entreprendre pour répondre à des besoins qui s'étaient fait jour entre-temps.

Engagement du personnel de direction des deux établissements

Le personnel des deux établissements, à tous les niveaux, mais plus particulièrement à celui de la direction, s'est engagé à fond dans le programme. Dès le commencement, les administrateurs des deux organisations ont personnellement manifesté un grand intérêt pour le partenariat et montré qu'il leur tenait à cœur, ce qui a transpiré dans chacune des activités entreprises dans le cadre de l'entente. Cet intérêt s'est communiqué aux gestionnaires et au restant du personnel, et l'enthousiasme de chacun a concouru à renforcer le partenariat sur le plan opérationnel.

Enseignements tirés de la réussite du jumelage

Les enseignements tirés de la réussite de ce partenariat sont clairs et ont des incidences quant à l'utilisation d'agents de changement dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques ailleurs qu'ici.

La nature du processus est d'une importance capitale. Il faut que le processus soit étayé par une structure et un statut

organisationnels tout à fait appropriés et qu'il permette aux établissements d'être maîtres du changement qu'ils subissent ; il faut aussi que ce changement soit à la fois global et parfaitement ciblé. Le processus doit également être fondé sur un programme qui comporte tout un éventail d'activités et qui vise à atteindre des objectifs bien définis ; il doit, enfin, être dirigé par des personnes en position d'autorité.

Ce sont les besoins mouvants des petites entreprises qui doivent déterminer l'orientation du partenariat ; il faut éviter que celui-ci soit pris dans le carcan d'initiatives extérieures qui visent à satisfaire uniquement aux besoins observés au moment où l'entente a été conclue. Un système où des changements au coup par coup sont imposés de l'extérieur, où les appuis internes sont plutôt tièdes et qui fonctionne dans une structure opérationnelle inappropriée est voué à l'échec, aussi justes que puissent être les prescriptions en matière de programmes. •

ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ DES PETITES ENTREPRISES SUR LES MARCHÉS D'EXPORTATION GRÂCE AUX CONSORTIUMS DE COMMERCIALISATION DES EXPORTATIONS : ÉTUDE EXPLORATOIRE

J. T. Muzamani

*Faculté de commerce, Université de Zimbabwe,
Harare, Zimbabwe*

Introduction

Dans certains pays développés, le recours à des consortiums d'exportateurs fait partie des stratégies de pénétration des marchés étrangers et d'expansion des exportations adoptées par les petites entreprises. La principale raison qui incite les petites entreprises à former ce genre de consortiums, c'est qu'elles veulent augmenter leur compétitivité sur le marché mondial. Il y a cependant un hic : le taux de réussite de la plupart des consortiums n'a rien de réjouissant.

Pour le présent article, nous avons relevé dans la documentation qui porte sur la commercialisation internationale différents facteurs de réussite caractérisant le groupement d'entreprises à des fins d'exportation. Nous appliquerons ces facteurs de réussite à l'industrie horticole du Zimbabwe pour voir si le groupement d'entreprises à des fins d'exportation a des chances d'accroître la compétitivité des petits producteurs sur les marchés internationaux. Nous examinerons ensuite les avantages qu'offrent les consortiums de commercialisation comme organes de regroupement.

Documentation sur la commercialisation des exportations en consortium

Dans la documentation de langue anglaise, les auteurs qui traitent de commercialisation internationale ont tendance à employer l'un pour l'autre les termes « *grouping for export* » (groupement d'entreprises à des fins d'exportation) et « *consortium marketing* » (commercialisation des exportations par l'intermédiaire de consortiums, ou commercialisation en consortium). Nous définirons, quant à nous, le *groupement d'entreprises à des fins d'exportation* comme n'importe quelle forme d'exportation en commun, tels

- l'exportation de produits par quelques entreprises ayant recours aux services d'une grande société qui possède les ressources nécessaires pour faire office d'agence d'exportation ;
- le recours à un intermédiaire ou à un commerçant ayant pour tâche de regrouper un certain nombre d'exportateurs ;
- la formation d'une agence d'exportation appartenant à plusieurs exportateurs.

Une agence d'exportation appartenant à plusieurs exportateurs est ce que nous appelons, nous, un *consortium*.

L'exportation par le moyen d'un consortium, c'est donc lorsqu'un certain nombre d'entreprises d'une même industrie collaborent les unes avec les autres pour exporter ou forment une association en vue de pénétrer le marché d'exportation. Le consortium se distingue des autres groupes d'exportation en ce qu'il appartient en propre à tous les exportateurs qui en font partie. Facteurs incitatifs, avantages, rôle et problèmes sont quatre aspects de la commercialisation en consortium abordés dans la documentation.

Selon les constatations des chercheurs, le fait pour une entreprise de se rendre compte qu'elle ne saurait pénétrer le marché international par ses propres moyens, parce que c'est trop cher ou trop risqué, est le principal facteur incitatif pour adhérer à un consortium.

Dans une étude réalisée en Norvège, Welch et Joynt (1984) ont constaté qu'un agent de changement externe n'offrant aucun lien avec les entreprises qui font partie du consortium est un stimulant important dans la commercialisation en consortium. L'agent de changement externe pourra, notamment, voir s'il existe des possibilités d'exportations en commun.

Welch et Joynt (1987) énumèrent quelques-uns des grands avantages que peut offrir aux entreprises la commercialisation par l'entremise de consortiums (voir le tableau 1).

Tableau 1. Avantages de la commercialisation en consortium

Grâce à la formule du consortium,

- le groupe peut se faire remarquer plus facilement sur les marchés ;
- le groupe est plus attirant pour d'éventuels agents et distributeurs étrangers ;
- le groupe est plus intéressant aux yeux des organisations nationales de soutien ;
- les compétences distinctes des membres du groupe en matière d'exportation sont toutes mises à profit ;
- les producteurs réalisent des économies en se servant tous, chez eux comme à l'étranger, des mêmes installations et services d'exportation ;
- les risques ainsi que les frais d'exportation sont répartis ;
- les ressources du groupe sont combinées pour soutenir les activités d'exportation.

Source : Welch et Joynt (1987, p. 58).

L'exportation par l'intermédiaire d'un consortium peut toutefois entraîner de nombreux problèmes. L'OCDE (1964) a également fait la preuve que le taux de réussite des consortiums d'exportation était très bas.

Savitt (1977), quant à lui, attire notre attention sur plusieurs problèmes virtuels : refus de partager des informations de la part d'entreprises qui pourraient être en concurrence sur le marché intérieur ; incertitudes au sujet des brevets et des droits d'auteur ; écarts entre les entreprises à cause de leurs tailles différentes ; perte d'une part du marché lorsque changent les produits vendus par une entreprise.

Une affirmation de Welch et Joynt (1987, p. 58) fait ressortir en peu de mots l'utilité pour les entreprises de se regrouper en consortium pour commercialiser leurs produits à l'étranger et ce, malgré les difficultés opérationnelles possibles :

Malgré tout, le groupement des entreprises à des fins d'exportation représente bel et bien un moyen praticable de tourner le problème, souvent invoqué par les entrepreneurs, de l'insuffisance de ressources et des risques inhérents à l'exportation ; en s'alliant les unes aux autres, les petites entreprises ont la possibilité de créer un instrument plus puissant de commercialisation des exportations, capable d'un plus grand effort de pénétration des marchés étrangers.

L'industrie horticole au Zimbabwe

Le secteur horticole est un des plus importants exemples non classiques de réussite dans le domaine de l'exportation au Zimbabwe. En 1991, 1 % de toutes les fleurs vendues en Europe provenait du

Zimbabwe. Avec des recettes d'exportation de 15,8 millions de dollars américains, le Zimbabwe se classe au sixième rang des pays exportateurs de fleurs et de plantes d'ornement destinées à l'Europe.

En 1993, l'industrie comptait exporter pour 300 millions de dollars zimbabwéens (ZWD) de produits horticoles (en 1994, 8,06 ZWD valaient 1 \$ US, ou 1 USD |). Elle devenait ainsi le deuxième exportateur de produits agricoles en importance au pays, après l'industrie du tabac.

Les produits horticoles se divisent en deux catégories distinctes : produits destinés au marché local et produits destinés aux marchés d'exportation.

Marchés d'exportation	Marché local
Légumes de choix	Légumes
Agrumes	Fruits des arbres à feuilles caduques
Fruit de la passion	Fruits des régions subtropicales
Fruits des régions subtropicales	banane
mangue	ananas
Fleurs coupées	Raisin
Fines herbes	de table
Huiles essentielles	de cuve
Noix	Champignons
	Noix

Il existe plusieurs différences notables entre les produits des deux catégories :

- Les produits demandés localement ne sont habituellement pas des produits en demande sur les marchés extérieurs.
- En général, les produits vendus sur le marché local sont cultivés par des organisations qui ne sont pas de gros exportateurs.
- La plupart des produits destinés aux marchés d'exportation sont cultivés expressément à cette fin par des sociétés exportatrices.
- Les produits exportés sont de bien meilleure qualité que les produits vendus sur le marché local.

Problèmes auxquels font face les exportateurs

Pour comprendre ce qui incite les horticulteurs du Zimbabwe à se regrouper pour exporter, il faut d'abord savoir à quels problèmes font face les exportateurs de produits horticoles :

- La concurrence est vive sur le marché mondial ; or, les entreprises zimbabwéennes se trouvent désavantagées

parce qu'elles manquent d'expérience comme exportateurs — le Zimbabwe n'a, en effet, commencé à exporter à plein régime que vers le milieu des années 1980, et la plupart des producteurs agricoles sont novices dans ce secteur.

- Le Zimbabwe est plus éloigné des marchés d'exportation que la plupart des autres pays exportateurs, c'est pourquoi ses frais de transport sont plus élevés. En outre, les entreprises n'ont jamais l'assurance qu'il y aura de la place pour leurs marchandises dans les soutes des avions ou des navires de transport, étant donné le peu de transporteurs qui descendent vers le sud.
- L'exportation de produits horticoles est extrêmement complexe puisqu'il s'agit de produits périssables, bien que de qualité supérieure, exigeant des méthodes d'emballage et du matériel de manutention de premier ordre.
- Les marchés étrangers veulent de gros chargements et un vaste éventail de produits.

À cause de tous ces facteurs, les entreprises qui faisaient partie du secteur horticole au début des années 1980 étaient tout à fait impuissantes face à la concurrence. Elles avaient la triste réputation d'être des fournisseurs inconstants de produits d'inégale qualité conditionnés à la va-comme-je-te-pousse. De plus, personne ne pouvait se fier aux délais de livraison.

Le Horticultural Promotion Council

Le Horticultural Promotion Council (HPC) a été formé pour assurer un environnement favorable aux producteurs et aux exportateurs de produits horticoles. Il s'agit d'un organisme qui défend les intérêts des producteurs et des exportateurs de fleurs, de légumes, de fruits, de fines herbes, d'huiles essentielles, d'épices et de noix.

Le HPC s'efforce d'augmenter la compétitivité des exportateurs de produits horticoles par divers moyens que voici :

- Le HPC agit comme porte-parole de l'industrie horticole. Il est donc le lien intermédiaire entre l'industrie, d'une part, et l'État, les différentes ambassades et les organismes d'aide, d'autre part.
- Le HPC s'occupe de réserver l'espace nécessaire auprès des transporteurs de marchandises. Avant la création du conseil, obtenir de la place dans un avion ou sur un navire était une entreprise plutôt aléatoire. Les réservations faites par certains producteurs sur de simples conjectures venaient compliquer la situation. Le rôle du HPC consiste à essayer

de faire en sorte qu'il y ait suffisamment de place à bord des avions ou des navires pour les envois des producteurs horticoles et que ceux-ci bénéficient de bonnes conditions d'exportation.

- Le HPC aide ses membres à obtenir des devises en négociant pour l'obtention de monnaie étrangère et en veillant à ce que les producteurs touchent des sommes provenant du programme de maintien des exportations.
- Le HPC fournit aux producteurs des renseignements techniques. Il leur a notamment transmis des informations provenant d'études sur les effets des techniques de lutte biologique et des pesticides sur l'écologie de ravageurs spécifiques et sur l'horticulture au Zimbabwe.
- Le HPC organise des expositions horticoles et y prend part.
- Le HPC fournit des données statistiques à la banque de réserve et à d'autres parties intéressées.

L'exportation de produits horticoles

La manutention et le transport des fleurs sont deux éléments auxquels on fait très attention au Zimbabwe parce qu'ils sont d'une importance vitale pour la commercialisation et la distribution du produit.

La plupart des floriculteurs commercialisent leurs produits par l'intermédiaire d'agences d'importation, dont un grand nombre ont des représentants au Zimbabwe, et par l'entremise également de commissaires exportateurs (Chidzawo, 1990). Ces fleurs sont ensuite vendues directement à des grossistes en Europe ou indirectement par le moyen de ventes aux enchères spécialisées. Une entreprise peut distribuer ses fleurs sur les marchés étrangers par son propre réseau commercial ou par le truchement, soit d'une société de gestion des exportations, soit d'un consortium d'exportation.

La société de gestion des exportations, comme le consortium d'exportation, s'occupe des produits de plusieurs entreprises. Toutefois, les sociétés de gestion des exportations auxquelles s'intéressent les auteurs qui traitent de commercialisation internationale offrent de préférence leurs services à des exportateurs isolés. Dans le cas des sociétés de gestion, c'est soit un gros producteur seul, soit une société indépendante s'occupant de transport et de mise en marché de produits horticoles qui organise le regroupement, alors que, dans le cas d'un consortium d'exportation, ce sont les producteurs agricoles eux-mêmes qui s'en chargent.

Dans le secteur horticole, une bonne partie des services et des avantages offerts par les consortiums d'exportation dont il est question dans la documentation le sont aussi par les sociétés de gestion des exportations (Rabino, 1983, p. 22).

Dans le présent article, nous tâcherons de déterminer si oui ou non les producteurs horticoles auraient intérêt à se regrouper pour exporter leurs produits. Nous approfondirons une question que personne n'a encore abordée dans la documentation relative à la commercialisation internationale, c'est-à-dire la raison pour laquelle les entreprises devraient recourir à un consortium plutôt qu'à une société de gestion des exportations pour vendre leurs produits à l'étranger.

Méthodologie et plan de recherche

Nous nous sommes servis de deux méthodes complémentaires pour rassembler des données qui nous éclaireraient sur l'utilité du groupement des entreprises désireuses d'exporter et l'utilité des consortiums d'exportation. (1) Nous avons expédié un questionnaire à 19 groupes d'exportateurs de fleurs dont la liste nous avait été fournie par le HPC. Sur les 19 questionnaires distribués, 10 nous ont été retournés correctement remplis et se sont révélés utilisables. (2) Nous avons eu des entrevues de suivi avec quatre groupes d'exportateurs, Produco (Pvt) Ltd. (un consortium) et le HPC.

Avant de composer le questionnaire, nous avons relevé, dans la documentation portant sur la commercialisation internationale, plusieurs facteurs de réussite caractérisant le groupement d'entreprises à des fins d'exportation. Ces facteurs de réussite sont énumérés dans le tableau 2.

Nous avons ensuite établi le questionnaire en condensant les facteurs de réussite, que nous avons ainsi ramenés à cinq :

- *Facteur n° 1* — Exporter doit présenter des avantages importants et tangibles pour le producteur agricole.

Pour pouvoir déterminer si ce facteur de réussite s'applique au secteur horticole au Zimbabwe, nous devons découvrir dans quelle mesure les producteurs dépendent des marchés d'exportation. Nous avons pour hypothèse qu'une forte dépendance à l'égard des marchés d'exportation entraîne nécessairement une ferme volonté d'exporter.

- *Facteur n° 2* — Il faut que ce soit ou bien nécessaire ou bien avantageux pour les entreprises de se joindre à un groupe d'exportation.

**Tableau 2. Facteurs de réussite du groupement d'entreprises
à des fins d'exportation**

Voici des facteurs concourant à la réussite du groupement d'entreprises à des fins d'exportation :

- Les gens sont fermement décidés à profiter d'une occasion commune ou à s'attaquer à un problème commun ; pour des entreprises désireuses d'exporter, l'occasion recherchée est la pénétration du marché.
- Il existe un agent de changement externe qui incite au regroupement.
- Assumer seul la commercialisation de ses exportations serait une entreprise irréalisable, coûteuse ou risquée.
- Le groupe compte un petit nombre de membres.
- Les membres du groupe doivent être capables à la fois de choisir l'organisation qui leur convient et de s'allier à des gens dont les tempéraments et les intérêts sont compatibles avec les leurs.
- Un danger venant de l'extérieur et qui menace toutes les entreprises les pousse à se regrouper.
- Les entreprises qui adhèrent au groupe appartiennent à la même industrie et fabriquent des produits standard.
- Les membres fabriquent ou cultivent des produits complémentaires plutôt que similaires s'il y a des chances pour que leurs produits se fassent concurrence sur les marchés étrangers.
- Il existe déjà une autre association professionnelle ou un autre groupe qui peut travailler à la réalisation d'objectifs plus généraux.
- Le groupe est structuré et les relations entre les membres bien établies avant que ne commencent réellement les activités d'exportation.
- Les entreprises membres ont besoin de ressources ; il peut s'agir d'argent comme de savoir-faire.
- Les risques sont répartis et les membres du groupe réalisent des économies d'échelle.
- Les entreprises membres créent de nouveaux produits et visent la croissance ; l'État met en œuvre des mesures incitatives.
- Quelques-unes des entreprises ont déjà échoué dans leurs tentatives d'exportation.

Source : OCDE (1964), Pate (1969), van de Ven (1976), Stenborg (1982), Rabino (1983), Welch et Joynt (1984 ; 1987), Rosson et Blunden (1985).

Pour pouvoir déterminer si ce facteur de réussite s'applique au secteur horticole au Zimbabwe, nous devons découvrir si des entreprises avaient auparavant échoué dans leur tentative d'exporter seules et quels étaient les avantages d'un consortium d'exportation. Nous avons pour hypothèse que si une entreprise a échoué dans sa tentative d'exporter seule, mais qu'elle doive absolument exporter, les chances pour qu'elle entre dans un groupe d'entreprises exportatrices sont meilleures. En outre, les avantages qu'offrent ce

genre de groupes peuvent aussi inciter l'entreprise à vouloir en faire partie.

- *Facteur n° 3* — Il faut que les membres d'un consortium soient capables de choisir l'organisation qui leur convient et de s'entendre entre eux.

Pour pouvoir déterminer si ce facteur de réussite s'applique au secteur horticole au Zimbabwe, nous devons demander aux groupes d'exportation si, d'après eux, les entreprises pouvaient choisir parmi plusieurs groupes d'exportation, quels étaient les facteurs importants à considérer dans le choix d'un groupe et s'il y avait au sein du groupe des querelles de longue date. Nous avons pour hypothèse qu'un choix pertinent et la bonne entente à l'intérieur du groupe augmentaient les chances de réussite de ce dernier.

- *Facteur n° 4* — Il faut une influence extérieure très forte pour amener les entreprises d'une industrie à constituer un consortium d'exportation.

Pour pouvoir déterminer si ce facteur de réussite s'applique au secteur horticole au Zimbabwe, nous devons découvrir si des agents de changement extérieurs, des mesures incitatives ou l'existence du HFC avaient eu un effet sur la formation du consortium.

- *Facteur n° 5* — Les produits offerts par les membres d'un consortium doivent être complémentaires et avoir un effet de synergie.

Pour pouvoir déterminer si ce facteur de réussite s'applique au secteur horticole au Zimbabwe, nous devons découvrir si les entreprises du consortium entraient en concurrence les unes avec les autres sur le marché local ou sur les marchés d'exportation et s'il y avait complémentarité ou similitude entre les produits offerts. Nous avons pour hypothèse que les chances de réussite du consortium étaient bien meilleures si les entreprises exportant sur un même marché réduisaient la concurrence entre elles.

Constatations

Facteur n° 1

Nous avons découvert qu'en moyenne les producteurs ayant intégré un groupe d'exportation exportaient 90 % de leur production. Tous les producteurs faisant partie des groupes d'exportation se

sont lancés dans la culture des fleurs dans le but précis d'exporter et ne pourraient survivre dans ce domaine si ce n'était des marchés d'exportation. Le marché local est trop restreint à leur avis, et son taux de rentabilité trop faible.

Ces résultats révèlent que, pour survivre dans le secteur de l'horticulture, les producteurs n'ont d'autre choix que d'exporter ; ils nous apprennent aussi qu'un groupe d'exportation ne peut bien marcher que si, comme nous le supposions, exporter présente des avantages importants et tangibles pour le producteur agricole.

Facteur n° 2

À l'intérieur des groupes d'exportation, 60 % des répondants affirment avoir commencé par exporter seuls et s'être ensuite joints à un groupe. Les motifs invoqués pour avoir mis fin à leur isolement sont principalement des problèmes qui touchent à la coordination du transport, à la logistique, à la concurrence, aux prix et au financement des exportations. Les avantages des consortiums d'exportation sont la coordination du transport, les économies d'échelle, la combinaison optimale des produits et le financement du commerce extérieur.

Ce que révèlent ces résultats, c'est qu'il y a des avantages à faire partie d'un groupe d'exportation. Distribuer ses produits seul peut comporter de sérieux inconvénients : l'exportateur qui agit en solitaire n'est pas nécessairement capable d'offrir des prix concurrentiels et de livrer sa marchandise à temps et dans de bonnes conditions.

Facteur n° 3

Tous les groupes d'exportation qui ont répondu au questionnaire étaient des sociétés privées à responsabilité limitée, dont 80 % n'exportaient que des produits horticoles. Chaque groupe comptait de 15 à 84 membres. Environ la moitié des groupes n'ont pas commencé tout de suite à exporter. De l'avis de la majeure partie des groupes, les producteurs ont choisi leur groupe en fonction du service, de l'efficacité et des prix. Aucun des groupes n'a signalé de querelles parmi ses membres.

Il ressort de notre enquête qu'une société privée à responsabilité limitée peut être un groupe d'exportation efficace et qu'il y a, semble-t-il, fort peu de frictions entre les membres des groupes.

Facteur n° 4

Un seul consortium d'exportation a dit avoir été fortement influencé par un inducteur de changement extérieur, en l'occurrence un transporteur. Contrairement, toutefois, aux agents de changement mentionnés dans la documentation portant sur la commercialisation internationale, cet inducteur de changement extérieur a fini par intégrer le consortium. La conclusion à tirer de ces constatations est que les agents de changements extérieurs, les mesures incitatives et l'existence du HPC n'ont pas eu d'effet, sauf dans un cas particulier, sur la formation des consortiums. Aucun facteur incitatif indépendant du marché ni aucun danger extérieur n'ont amené les producteurs à vouloir faire partie d'un groupe d'exportation.

Les répondants ont tous dit qu'à leur avis l'existence du HPC n'avait eu aucune influence sur le fait qu'ils se fussent joints à un groupe.

Facteur n° 5

La plupart des produits horticoles exportés par des groupes d'exportation se faisaient concurrence sur le marché international, mais non sur le marché intérieur : la moitié étaient des produits similaires, et l'autre moitié des produits complémentaires. La conclusion à tirer de ces constatations est qu'il n'existe pas suffisamment de produits complémentaires pour empêcher les tiraillements entre les membres. Si le consortium auquel ils appartiennent distribue des produits similaires sur les marchés étrangers, ces produits vont se faire concurrence. Les consortiums présentent toutefois des avantages en ce qui a trait aux aspects les plus cruciaux de l'exportation de produits horticoles, soit le transport et la manutention.

Arguments en faveur de la formule du consortium

Ce qui ressort principalement de notre enquête, c'est l'utilité de grouper les produits horticoles destinés aux marchés d'exportation en raison des avantages tangibles qu'on a pu observer. Les groupes d'exportation dans le secteur de l'horticulture offrent de nombreux services (voir le tableau 3).

Le groupement des producteurs à des fins d'exportation règle différents problèmes auxquels font face les petits exportateurs des pays en voie de développement :

- Le groupe procure aux exportateurs les connaissances et l'expertise dont ils ont besoin.

Tableau 3. Services offerts par les groupes d'exportation

-
- Les groupes rassemblent les produits des différents horticulteurs en une seule gamme de produits. Les horticulteurs peuvent ainsi concentrer leur effort sur la culture d'une variété ou deux plutôt que sur le vaste éventail de produits qu'exigent les marchés étrangers.
 - Ils peuvent faire bénéficier les producteurs de meilleurs tarifs de transport en raison des économies qui découlent des plus gros tonnages d'affrètement.
 - Ils améliorent la qualité du produit en l'acheminant le plus rapidement possible.
 - Ils ont les compétences voulues pour assurer le transport des marchandises de leurs membres.
 - Ils mettent à la dispositions des membres des installations frigorifiques efficaces afin d'améliorer la compétitivité du produit.
 - Ils trouvent des représentants ou des agents de commercialisation étrangers pour tous les producteurs membres du consortium.
 - Ils réussissent à négocier de meilleurs tarifs de transport pour leurs membres.
 - Ils consentent à leurs membres des prêts à l'exportation à court terme lorsque c'est nécessaire.
-

- Le groupe met à la disposition du petit exportateur les ressources financières et humaines dont il a besoin.
- Le groupe peut surveiller le marché mondial pour le petit exportateur.
- Le groupe peut rassembler les informations dont a besoin le petit exportateur.

Le fait, toutefois, de recourir à une société de gestion des exportations cause un certain nombre de problèmes à ce dernier :

- Comme certaines sociétés de gestion des exportations exportent aussi des marchandises solides, les producteurs horticoles risquent de voir les services qu'ils reçoivent ramenés à un niveau sous-optimal.
- Les sociétés indépendantes n'ont pas toujours le degré de compétence et de savoir-faire voulu pour exporter des produits horticoles.
- Certaines sociétés indépendantes sont trop petites pour posséder les ressources humaines et financières qu'exige l'exportation de produits horticoles.
- Les sociétés de gestion des exportations demandent souvent très cher pour leurs services.

La solution à ces problèmes, pour les producteurs, c'est de former un consortium dont ils seront propriétaires. Produco (Pvt) Ltd. est un exemple de ce genre de consortium.

Le consortium d'exportation Produco (Pvt) Ltd.

Produco (Pvt) Ltd. a été officiellement créé en février 1993 dans le but de s'occuper exclusivement de manutention et de transport de produits horticoles. C'est le seul groupe d'exportation, à l'intérieur du secteur horticole, qui corresponde à la définition de consortium contenue dans le présent article.

La société a été constituée par des horticulteurs mécontents du service offert par les intermédiaires de transport habituels. Produco (Pvt) Ltd. est donc un véritable consortium, en ce sens qu'il est la propriété des horticulteurs, mais, en plus, il compte des transporteurs parmi ses actionnaires. À l'heure actuelle, 34 producteurs horticoles possèdent 56 % de la société ; le reste appartient à deux transporteurs, Walford Meadows et Freight International.

Le groupe est constitué en société privée à responsabilité limitée, et la direction est assurée par un conseil d'administration et des gestionnaires professionnels. Le consortium ne fonctionne pas comme une coopérative. Les propriétaires de la société ne participent aux décisions que par l'intermédiaire du conseil d'administration et par le droit de vote qu'ils ont aux assemblées générales annuelles. La formule coopérative a été rejetée en raison du fort taux d'échec de ce genre d'organisation.

Pour réduire au minimum les possibilités de conflit entre producteurs et empêcher qu'un d'entre eux ait plus de pouvoir que les autres, on a limité à une le nombre d'actions que peut détenir chaque membre. De cette manière, tout le monde a également voix au chapitre dans la direction du consortium.

Autre point important au sujet de Produco, c'est que, même si le consortium a été créé par les producteurs et les transporteurs essentiellement en vue d'offrir un service de transport plus efficace et d'une plus grande rentabilité, il s'agit aussi d'une société à but lucratif. Produco offre ses services non seulement aux producteurs actionnaires, mais également à d'autres horticulteurs qui ne possèdent pas d'actions dans la société. Aucun producteur, qu'il soit actionnaire ou non, ne jouit d'un traitement préférentiel.

Voici les services uniques dont bénéficient les exportateurs de produits horticoles qui passent par le consortium :

- Produco possède quelques-unes des plus grandes chambres frigorifiques spécialement conçues pour la conservation des produits horticoles au pays.
- Ses chambres frigorifiques restent ouvertes jour et nuit et à longueur d'année afin que les producteurs puissent livrer leurs marchandises à leur convenance.

- La société garde ses bureaux ouverts 13 heures par jour tous les jours de la semaine, de manière à demeurer en liaison constante avec les producteurs et les transporteurs de marchandises.
- Elle possède un excellent système de communication et garde le contact radio tant avec les producteurs qu'avec les transporteurs.
- Elle offre aux producteurs des prix hautement concurrentiels parce qu'elle exporte uniquement des produits horticoles.
- Elle partage ses profits avec les producteurs actionnaires.
- Elle fait des achats en vrac de fournitures agricoles destinées aux producteurs, tels des engrais.
- Il lui est plus facile à elle de demander l'aide de consultants qu'aux producteurs séparément.

Produco (Pvt) Ltd. permet aux producteurs d'accroître leur compétitivité sur le marché international parce qu'elle offre des tarifs plus concurrentiels, qu'elle assure le transport des fleurs par avion de manière que celles-ci restent le plus fraîches possible jusqu'à leur arrivée sur les marchés étrangers et qu'elle offre un meilleur service à la clientèle.

Grâce à la manière dont elle est structurée, la société Produco a su éviter le genre de problèmes qui ont conduit à l'échec de bien des consortiums dont parlent les écrits portant sur la commercialisation internationale :

1. Le fait d'avoir inclus dans le consortium des sociétés de transport de marchandises à but lucratif a contribué à la réussite de Produco (Pvt) Ltd. Les sociétés en question possèdent des compétences particulières dans l'expédition de marchandises et veillent à ce que le consortium soit dirigé comme une véritable entreprise commerciale.
2. En n'accordant aux producteurs que le statut d'actionnaires, on évite le problème des guerres d'influence que pourraient se livrer des producteurs qui ont chacun leurs priorités et qui voudraient avoir leur mot à dire dans la direction des affaires courantes de la société. Les producteurs ne sont pas des gens d'affaires, ce sont des agriculteurs. Si on les laissait mener la barque, ils iraient sans doute droit à l'échec.
3. Le fait qu'il soit prévu, dans les statuts du consortium, que les producteurs n'ont droit qu'à une action chacun prévient les tiraillements et empêche qu'un des producteurs ait plus de pouvoir que les autres.

4. Bien que le consortium eût pu se charger de tous les aspects de la commercialisation des produits horticoles, son fonctionnement est de beaucoup simplifié du fait que ses statuts l'obligent à s'occuper uniquement du transport. Voilà un point important, car le consortium se trouve à remplir seulement des fonctions qui sont cruciales sur le plan des avantages concurrentiels et aucune qui soit de nature à engendrer des conflits d'intérêts parce que la société aurait favorisé les produits d'un producteur par rapport à ceux d'un autre. Donc, simplifier les objectifs de la société permet d'éviter les frictions et procure aux membres du consortium des avantages tangibles.

Conclusion

La documentation montre clairement que les exportateurs des pays développés ont du mal à affronter la concurrence internationale. Bien que la commercialisation des produits par l'intermédiaire de consortiums soit la solution à quelques-unes des difficultés auxquelles font face les entreprises, un grand nombre de consortiums d'exportation ont été impuissants à augmenter la compétitivité des petits exportateurs. Les écrits portant sur la commercialisation par le moyen de consortiums mettent également en évidence quelques-uns des points qui sont considérés comme des facteurs déterminants dans la réussite des groupes de commercialisation des exportations. Il ressort de notre enquête que la plupart des facteurs de réussite s'appliquent au secteur de l'horticulture au Zimbabwe. L'étude du cas de Produco (Pvt) Ltd., consortium d'horticulteurs ayant vu le jour récemment, montre que les consortiums sont un bon moyen pour les entreprises d'accroître leur avantage concurrentiel sur les marchés internationaux.

Bien que l'étude ait entièrement porté sur l'industrie horticole, il est tout à fait possible d'extrapoler et d'affirmer que la formule des consortiums d'exportation donnerait sans doute d'aussi bons résultats dans d'autres secteurs où le groupement d'entreprises à des fins d'exportation a des chances de procurer aux intéressés un avantage concurrentiel. Pour être capable de déterminer si ce genre de consortium peut réussir, le chercheur aurait à vérifier si l'exportation est d'une importance vitale pour l'industrie, si le groupement d'entreprises à des fins d'exportation comporte des avantages pour les producteurs intéressés et si la formule du consortium offre des avantages supplémentaires. •

LE SECTEUR PRIVÉ, AGENT DE CHANGEMENT FAVORISANT L'ESSOR DES PETITES ENTREPRISES : CRÉATION DE LIENS ENTRE GRANDES ET PETITES ENTREPRISES AU KENYA

Catherine K. Masinde

Faculté de commerce, Université de Nairobi, Nairobi, Kenya

Introduction

Le rôle du secteur privé au Kenya et dans un grand nombre d'autres pays en développement retient toute l'attention depuis quelque temps à cause de la pression de plus en plus forte exercée par la communauté internationale sur ces pays pour qu'ils s'en remettent aux forces du marché en vue de redresser leur économie. Or, il se trouve que le secteur privé, dans les pays en développement, n'est pas très solide non plus. Une de ses principales faiblesses est le secteur anémique des petites et moyennes entreprises (PME). (Dans le présent article, « PME » désigne toute entreprise comptant moins de 50 employés ; le terme « *jua kali* » se rapporte plus particulièrement aux petites entreprises dont la production nécessite des connaissances techniques et qui emploient moins d'une vingtaine de personnes.)

Quelques initiatives visant le développement des PME sont venues du secteur privé lui-même sous la forme de stratégies destinées non seulement à stimuler la demande générale de produits, mais également à créer un réseau adéquat d'approvisionnement et de distribution capable de satisfaire aux exigences du secteur privé sur le plan de la production. Au Kenya, le secteur privé applique une politique particulière à l'égard des PME, en plus d'apporter à ces dernières une aide directe (services de marketing, formation et locaux). Nous donnons toutefois à entendre, dans le présent article, que l'établissement de relations d'affaires par le truchement de

contrats et d'alliances stratégiques contribue à renforcer la capacité des PME à exécuter certaines tâches pour les grandes entreprises et que nouer de telles relations est donc une initiative beaucoup plus valable que tout ce qui s'est fait à ce jour.

On a déjà consacré énormément d'énergie au développement des PME ; malheureusement, les stratégies mises en œuvre à cet effet consistaient à venir en aide aux entreprises, chacune prise isolément. Pourtant, il saute aux yeux que grandes et petites entreprises pourraient tirer avantage de leur complémentarité. Les Japonais ont d'ailleurs fondé leur stratégie d'industrialisation sur un tel concept (Sato, 1989). L'idée que la valeur des PME réside dans la relation qu'elles ont avec les grandes entreprises fait maintenant son chemin dans l'esprit des Européens (Becattini, 1990). Dans les pays en développement, toutefois, la relation entre grandes et petites entreprises est de nature plutôt antagonique. Étant donné la suprématie qu'exercent depuis toujours les grandes entreprises, il n'est pas facile de créer des PME sans la collaboration ou l'appui de ces dernières. Pour étayer la stratégie de polarisation qu'elle propose, l'auteur du présent article a cherché à découvrir le rôle qu'ont joué certaines grandes entreprises comme agents de changement dans le développement des PME.

Après un survol de la documentation sur le sujet et de la situation au Kenya, cet article présente trois cas qui illustrent bien les différentes formes de relations qui existent entre entreprises au Kenya : programme d'aide et de soutien (British American Tobacco Co. Ltd. [BAT] ; programme d'encadrement et de conseil (Programme d'aide à la gestion du Kenya [K-MAP] ; et relations contractuelles (General Motors Kenya Ltd. [GMK]). Suivent une analyse de ces cas et de leurs suites ainsi que quelques propositions pratiques.

État de la question

La création de liens entre petites et grandes entreprises est un fait avéré dans le secteur industriel depuis de nombreuses années ; ces liens revêtent surtout la forme de contrats de sous-traitance et s'inscrivent dans une stratégie visant à garantir une production sans à-coups. Dans certains cas, il s'agit d'une collaboration ou d'alliances stratégiques (Kogut, 1988) à l'intérieur desquelles s'établit une relation symbiotique. Dans d'autres cas, il s'agit de relations qui naissent de la fragmentation d'entreprises établies qui estiment nécessaire de se concentrer sur leurs activités de base en confiant à d'autres l'exécution de tâches qu'elles jugent accessoires (Poire et Sabel, 1984) ; c'est ce qui est connu aujourd'hui sous le nom de

spécialisation flexible ou de production rationnelle. Les petites entreprises tirent parti de ce genre de relations parce qu'elles ont ainsi la possibilité, ensemble (Brusco, 1986) ou séparément, de pénétrer des marchés qui, jusqu'alors, étaient la chasse gardée des grandes entreprises en raison des économies d'échelle que celles-ci permettaient de réaliser. Ce type de relations est également avantageux pour les grandes entreprises parce qu'elles peuvent ainsi passer de la production en série à la production par lot et de l'intégration verticale à la décentralisation ou à la désincorporation. Cette réorientation des grandes entreprises entraîne à son tour la division du travail entre les différents établissements industriels d'un même secteur.

La théorie actuelle de la gestion, en Occident, veut qu'il faille mettre en place des systèmes plus flexibles si l'on veut être capable de répondre à la demande croissante, sur le plan mondial, de biens et de services adaptés à la clientèle. L'industrie est donc en train de s'éloigner des modes de production imaginés par Ford. Pour être compétitif sur les marchés internationaux, le Kenya devra repenser sa politique et se détacher à son tour de la production en série et des grandes organisations à intégration verticale.

La création de liens entre grandes et petites entreprises pourrait aider le Kenya à atteindre plusieurs objectifs de développement et d'industrialisation, non seulement en favorisant la dissémination des connaissances amassées au fil du temps par les grandes entreprises, mais aussi en atténuant les effets de la suprématie exercée par ces dernières. Mentionnons, entre autres objectifs de développement et d'industrialisation : la restructuration de la propriété des entreprises industrielles ; le développement technologique et le transfert de technologie ; la réduction du nombre de monopoles et la déconcentration de l'industrie ; la privatisation des entreprises d'État ; et l'utilisation maximale des capacités et des ressources.

Une de nos grandes priorités consiste à accroître la part de capitaux nationaux dans l'économie. Les grandes entreprises sont une source importante de techniques d'avant-garde et de savoir-faire technologique. La promotion des PME peut favoriser la privatisation des entreprises et la restructuration de l'industrie à des fins de « démonopolisation ». Enfin, si les entreprises concentrent leur attention sur des activités de base et vont chercher auprès de sources extérieures les intrants et les services qu'elles considèrent comme accessoires, les capacités seront mieux exploitées. Reste à savoir comment faire pour inciter les grandes entreprises à sous-traiter la fourniture de certains produits et services à de petites entreprises.

Étant donné le rôle prépondérant des grandes entreprises au Kenya, la création de PME dépend en partie du bon vouloir de ces dernières, selon qu'elles sont prêtes ou non à céder un peu de place à la concurrence. Une stratégie de polarisation concourrait à promouvoir la PME sans risque d'affrontement avec les grandes entreprises.

Les entreprises au Kenya ont bénéficié, par le passé, de stimulants pour les inciter à intégrer et à internaliser les activités, afin, premièrement, de se protéger contre l'instabilité des ressources et des marchés et, deuxièmement, de faire contrepoids aux faiblesses de la structure du secteur d'amont. À cause de la lenteur avec laquelle évoluent les petites entreprises locales sur le plan technologique et, partant, de la faible qualité de leurs produits, les grandes entreprises n'arrivent pas à voir en quoi celles-ci leur seraient utiles. Voilà deux points dont doit tenir compte une stratégie de polarisation.

Une stratégie de polarisation pour les entreprises du Kenya

L'État s'est efforcé d'encourager la création de partenariats entre exploitants d'entreprises kényans et exploitants étrangers pour tâcher de favoriser, par le moyen de coentreprises et de contrats de sous-traitance, la transmission de compétences en gestion et de connaissances techniques (Kenya, 1989, p. 224). Le document parlementaire n° 2 de 1992, qui porte sur les *jua kali*, insiste encore une fois sur la nécessité pour les entreprises appartenant à des Kényans d'établir des relations d'affaires avec les grandes entreprises (Kenya, 1992). Le Kenya n'a cependant rien fait de concret pour encourager ce genre de relations avant la création, en 1991, du Kenya Sub-Contracting and Partnership Exchange (KSPX), qui a pour mission de promouvoir la sous-traitance dans l'industrie au Kenya.

Le KSPX a été créé avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau international du travail (BIT) et le gouvernement du Kenya afin de présider à l'officialisation des relations entre grandes et petites entreprises et de servir de tribune à celles-ci pour qu'elles puissent discuter ensemble des possibilités de sous-traitance et d'octroi de licences. On a constitué une banque de données qui renferme des informations détaillées sur les capacités des fournisseurs (PME) et les exigences des acheteurs (grandes entreprises), banque de données qui a pour but d'aider les deux parties à trouver des partenaires. Bien que cette initiative n'ait encore débouché sur aucune entente de sous-traitance, plusieurs séminaires et ateliers sur les normes de

qualité ont été organisés pour préparer les petites entreprises à nouer des relations de sous-traitance avec de gros acheteurs. Environ la moitié des petites entreprises qui délèguent des représentants aux séminaires font déjà office de fournisseurs auprès de gros acheteurs.

Le KSPX, qui en est encore au stade de l'apprentissage, n'a eu que très peu d'effets apparents à ce jour ; d'ailleurs, on doute beaucoup de sa réussite dans certains milieux d'affaires. Un des principaux problèmes de l'organisme serait qu'il ne connaît pas suffisamment le milieu des PME et n'est pas au courant du genre de biens et de services que celles-ci peuvent offrir aux gros acheteurs ; la structure organisationnelle nécessaire à la sous-traitance ne lui est guère familière non plus.

Le gouvernement du Kenya reconnaît la capacité virtuelle de KSPX de promouvoir la recherche de sources d'approvisionnement extérieures et la sous-traitance, de faire pour le Kenya ce qui a été fait pour le développement industriel en Europe et au Japon. C'est pourquoi le gouvernement, avec l'avis du KSPX, a choisi la construction automobile pour les premières expériences de l'organisme dans la promotion de relations d'affaires entre établissements industriels. La stratégie consistait à rendre l'industrie automobile plus efficace et à encourager les grandes sociétés à s'approvisionner chez des fournisseurs locaux de pièces et d'organes. On souhaitait ainsi arriver à constituer un bassin de fournisseurs locaux compétents tant pour l'industrie automobile que pour d'autres industries. Le KSPX a, depuis, étendu son activité à la métallurgie et projette d'offrir progressivement ses services à la plupart des secteurs de l'industrie de transformation.

L'organisme a beau avoir besoin de plus de temps pour faire ses preuves, il présente plusieurs faiblesses, dont celle de ne pas trop savoir comment amener les grandes entreprises à confier à des PME locales la fabrication de certains biens ou la prestation de certains services, ni quelles sont les conditions préalables pour ce faire. Voilà pourquoi le KSPX n'a pas encore un rayon d'action très étendu. À moins d'adopter une politique pour stimuler la participation des grandes entreprises, il ne servira pas à grand-chose d'avoir un instrument visant à favoriser les relations de sous-traitance.

Il existe malgré tout au Kenya des exemples de petites et de grandes entreprises liées entre elles ; certaines grandes entreprises apportent un appui direct aux PME en leur offrant de la formation, des conseils, des services de promotion et de commercialisation, des locaux, et ainsi de suite. Voici trois études de cas qui mettent en évidence différents types de relations entre petites et grandes entreprises, relations qui vont de l'aide directe aux relations contractuelles.

Études de cas

Le premier cas que nous examinerons est celui d'un programme d'aide directe mis sur pied par la BAT au Kenya pour aider PME et microentreprises à commercialiser leurs produits. Le deuxième se rapporte au programme de formation et de consultation pour les entreprises créées par le K-MAP. Le troisième intéresse les relations de sous-traitance de GMK avec ses divers fournisseurs. Les deux premières initiatives ont été prises à la suite d'une enquête gouvernementale qui mettait en évidence les problèmes du secteur des PME (et plus particulièrement ceux qui avaient rapport à la formation, au financement et à la commercialisation) et proposait des stratégies d'atténuation (Kenya, 1989b). La troisième est née de la nécessité de créer un bassin de fournisseurs locaux pour les activités de GMK et des usines d'automobiles dans leur ensemble.

British American Tobacco (Kenya) Ltd. — programmes d'aide directe visant la mise en valeur des PME

La BAT est une multinationale du tabac au Kenya. En plus d'avoir beaucoup apporté à l'économie du pays, la BAT a mis en œuvre diverses mesures générales en vue d'aider les PME. Le gouvernement ayant conclu que les petites entreprises ont du mal à s'en sortir parce que ni elles ni leurs produits ne reçoivent suffisamment de publicité (Kenya, 1989b), la BAT coparraine, depuis 1989, la mise en valeur des PME et de leurs produits grâce à des expositions et des symposiums annuels organisés en collaboration avec les *jua kali* et l'État. La BAT expose divers produits et présente une image favorable du secteur des petites entreprises non structurées, mesures essentielles pour stimuler la demande dans ce secteur.

Selon les dirigeants de la BAT, les quatre expositions qui ont déjà eu lieu (une exposition-pilote et trois expositions parfaitement rodées) ont eu des retombées assez intéressantes pour le secteur non structuré, plus de 700 artisans ayant eu la chance d'exposer leurs produits, dont le nombre atteignait plus de 2 000. Bien que ces artisans aient sans doute récolté des fruits de cette expérience qui leur a permis de présenter leurs produits à un vaste marché potentiel, aucune étude officielle n'a été faite au sujet des répercussions réelles des expositions. Il reste que la publicité ayant entouré ces événements a contribué à améliorer l'image globale du secteur et de ses produits. Fait encore plus important, les expositions ont offert aux participants une excellente occasion de se grouper en réseau avec d'autres *jua kali* des quatre coins du pays.

Les expositions ont pour but d'offrir aux producteurs des *jua kali* des services de promotion et de commercialisation ainsi

que la possibilité de faire connaître leurs innovations. Le programme repose entre les mains de quatre intervenants clés :

- La BAT, qui coordonne l'organisation des expositions et fournit environ 60 % du budget.
- Le ministère de la Formation technique et de la Technologie appliquée (MFTTA), qui coordonne les activités des *jua kali* participantes et s'occupe des articles d'exposition, du transport et de l'hébergement des exposants ainsi que des renseignements nécessaires à la bonne marche des expositions, fournissant ainsi environ 40 % du budget, principalement en nature.
- Le Comité ministériel, qui se compose de représentants de divers organismes gouvernementaux.
- Le Comité provincial des expositions destinées à promouvoir les *jua kali*, organisme auquel incombe la coordination générale des expositions. Le comité est formé de divers représentants de la BAT, du MFTTA, de l'administration provinciale, du ministère de la Culture et des Services sociaux et de l'Association locale des *jua kali*. Le commissaire provincial agit à titre de mécène.

En plus de prendre part aux expositions, divers chercheurs et membres du corps universitaire tiennent des symposiums afin d'examiner des éléments d'orientation et des questions opérationnelles se rapportant au secteur.

Points forts

1. L'initiative de la BAT est arrivée au moment où les petites entreprises, et notamment les très petites entreprises et les microentreprises, ne bénéficiaient d'aucune aide particulière à la commercialisation. Voilà qui est peut-être attribuable au fait que les entrepreneurs étaient convaincus que les petites entreprises avaient pour seul débouché les marchés locaux et qu'il leur suffisait d'étaler leurs marchandises à la devanture de leurs boutiques pour attirer la clientèle. La BAT s'est rendu compte qu'un grand nombre des produits fabriqués par les *jua kali* correspondaient à des besoins exprimés par la clientèle des marchés provinciaux, sinon celle des marchés nationaux, et qu'il fallait donc pour ces produits une meilleure publicité. Le programme de la BAT a ainsi comblé un vide important dans les services offerts aux PME.

2. Les différents partisans et bénéficiaires du programme instauré par la BAT estiment qu'il a un effet bénéfique sur l'emploi dans leurs localités (grâce à l'augmentation des ventes) et qu'il contribue ainsi à faire augmenter le pouvoir d'achat des membres de la collectivité.
3. Les moyens mis en œuvre pour mieux faire connaître les artisans et leurs produits suscitent des occasions d'échanger des idées. Au dire d'un des organisateurs, il règne dans les expositions une ambiance de curiosité, un désir intense de savoir ce que font les autres et d'apprendre de nouvelles façons de procéder.

Points faibles

1. Le MFTTA a créé les associations de *jua kali* afin de rassembler les artisans des *jua kali* de régions géographiques particulières, mais il faudrait que le rôle de ces associations soit plus précis et mieux défini. Ces dernières devraient tenir un rôle plus important dans l'organisation et la gestion des expositions.
2. Comme le programme de la BAT s'adresse au secteur des *jua kali* (tributaire de la technologie), il a tendance à se couper d'autres PME qui ne répondent pas à ce qu'entend l'État par secteur de la technologie appliquée. Pourtant, ces PME tireraient vraisemblablement parti de l'aide à caractère publicitaire offerte par ce programme.
3. Bien que les symposiums soient un élément important du programme de la BAT, on a du mal à discerner la valeur réelle qu'ils peuvent avoir pour le secteur. Par exemple, les expositions proprement dites constituent un terrain fertile pour les recherches sur la diffusion et l'adoption des innovations techniques (échanges entre chercheurs universitaires et innovateurs, d'une part, et artisans des *jua kali*, d'autre part). Toutefois, les communications faites par des chercheurs universitaires au cours des symposiums ne profitent qu'à une infime partie des acteurs principaux. Les symposiums pourraient aussi offrir davantage s'ils servaient de lieux d'échange pour les exposants et autres parties intéressées qui voudraient débattre de la valeur des expositions.
4. Tant les promoteurs que les participants ont besoin de rétroaction. Bien que les répercussions du programme aient

fait l'objet d'une évaluation unique, rien n'a été prévu pour que le programme soit évalué systématiquement. C'est pourquoi aucun des promoteurs n'a été capable de juger de l'apport du programme aux PME. Personne ne se préoccupe de savoir ce qui se produit après les expositions, question pourtant fort importante.

Programme d'aide à la gestion du Kenya — encadrement et consultation pour les entreprises

Le K-MAP est une société à responsabilité limitée par garantie, mise sur pied en 1987 par un homme d'affaires kényan avec l'appui du milieu des grandes entreprises. En 1993, la société a adopté le statut d'organisation non gouvernementale (ONG). Le K-MAP avait pour but d'unir grandes et moyennes sociétés afin qu'elles aident les petites entreprises en leur offrant des programmes de formation et des services d'orientation rendus possibles grâce aux compétences des sociétés membres et au temps bénévolement consenti par elles. Selon l'énoncé de mission du K-MAP, l'organisme est né du désir des grandes entreprises implantées au Kenya de

partager leurs connaissances avec de petits entrepreneurs moins expérimentés, même au risque d'engendrer de la concurrence. Ces grandes entreprises s'étaient rendu compte de la nécessité d'établir entre elles et les petites entreprises des liens productifs, qui seraient hautement profitables pour les deux secteurs et avantageux pour l'ensemble de la société.

Bien que l'assise financière du K-MAP comprenne depuis peu d'autres donateurs, tels l'Overseas Development Association (ODA) et le gouvernement des Pays-Bas, c'est à l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) que revient l'honneur d'avoir été le tout premier bailleur de fonds du projet. Il est prévu dans le Plan stratégique quinquennal de développement du K-MAP (1992) que le gros du budget (92 %) doit provenir de sources internes, en particulier des frais d'affiliation et d'autres activités. À l'heure actuelle, les sociétés membres, tout comme les clients, n'apportent qu'une contribution minimale au budget par le moyen des frais d'affiliation. Différentes activités de financement ont également vu le jour. Bien que la banque de compétences (temps et compétences de gestionnaires) demeure la ressource capitale du programme, le K-MAP continue d'être largement tributaire des organismes subventionnaires. On espère qu'un jour les clients auront les moyens de payer les frais d'orientation en entier.

Voici les services qu'offre le K-MAP à sa clientèle :

- Séances d'orientation individuelles pour les petites entreprises, qui ont lieu soit dans les locaux de l'entreprise, soit dans les bureaux du K-MAP — Voilà le principal service offert par le K-MAP à sa clientèle ; ce service comprend des conseils de préinvestissement destinés à aider les clients en matière de planification d'entreprise, de rédaction d'énoncés de projet, de recherche de clients et de redressement d'entreprise.
- Formation des clients réels et potentiels dans le cadre d'ateliers et de séminaires libres — Les ateliers ont jusqu'à ce jour été des ateliers à caractère soit général, soit sectoriel (destinés à des secteurs précis de l'économie), ou des ateliers sur mesure conçus spécialement pour telle ou telle organisation. Dans la plupart des cas, ces ateliers sur mesure sont considérés comme des séances de consultation, puisqu'il n'y a pas d'invitations ouvertes faites aux participants.
- Publication de brochures simples sur des sujets généraux qui touchent au monde des affaires.
- Publication d'un bulletin trimestriel (*Small Business Forum*) ayant pour but de tenir les membres, les conseillers et la clientèle au courant des activités du K-MAP et d'autres questions pertinentes se rapportant au milieu des affaires — À l'heure actuelle, le bulletin est tiré à 7 000 exemplaires.
- Production de cassettes audio portant sur des questions intéressant les PME et les personnes morales ou physiques qui travaillent à la promotion des PME.
- Service de consultation chargé de recruter du personnel pour les petites entreprises, de motiver les employés et d'examiner les stratégies d'entreprise.
- Foires-expositions annuelles qui donnent aux petites entreprises l'occasion de se faire connaître, de présenter leurs produits et d'échanger des idées avec d'autres sur la manière d'améliorer leurs produits et leurs relations avec la clientèle.
- Programme de garantie du crédit établi en collaboration avec la Banque Barclays du Kenya et appuyé par l'ODA.

Le K-MAP offre ces services principalement aux petites entreprises situées dans la grande région de Nairobi. L'organisme a

l'intention d'appliquer ailleurs au pays les enseignements qu'il aura tirés des activités-pilotes tenues à Nairobi.

Les services du K-MAP s'adressent aux petites entreprises du secteur structuré plutôt qu'à celui de la microentreprise. Une étude inédite des retombées du programme révèle que sa clientèle est répartie comme suit : petites entreprises de fabrication (48 %), petits commerces (28 %) et petites entreprises de services (24 %). Bien qu'il n'existe pas de règles rigides, le K-MAP s'est vu obligé, à cause de la rareté des ressources, d'adopter un processus de sélection très sévère. Les entreprises bénéficiaires des services du K-MAP savent au départ à qui s'adresser ; or, il n'y a pas de très petites entreprises parmi elles, parce qu'il est peu probable que celles-ci aient jamais entendu parler du programme. Toutefois, à mesure que le K-MAP étendra son programme d'approche, il y a de bonnes chances pour que la situation évolue.

Intervenants clés

Parmi les principaux intervenants du programme K-MAP figurent les sociétés membres (lesquelles représentent toutes les industries), qui font don de leur temps et des compétences de leurs gestionnaires ; les conseillers, qui sont fortement motivés par le sentiment de leur responsabilité sociale et la tâche à la fois exigeante et stimulante que représente la direction d'une entreprise ; et le secrétariat, qui coordonne l'ensemble des activités. Il est important, à ce stade-ci, de faire remarquer que la première impulsion est venue des fondateurs du K-MAP. Leurs réseaux de connaissances tout comme ceux de certaines personnes au service d'entreprises membres ont été d'incalculables instruments pour stimuler l'intérêt des gens à l'égard des activités du K-MAP. Le dévouement et la clairvoyance de ces battants ont transformé de simples idées en réussites.

Le K-MAP procède en trois étapes :

1. Il s'annonce (pour recruter clients et conseillers) par le canal du bulletin qu'il publie, d'expositions et des petites annonces des journaux. Le K-MAP se fait aussi connaître, dans une large mesure, par le bouche à oreille parmi la clientèle et les sociétés membres.
2. Lorsqu'une PME s'adresse au K-MAP, le secrétariat ménage avec elle une séance d'orientation visant à évaluer ses besoins. Il trouve ensuite un conseiller capable de répondre aux besoins du client et possédant les compétences voulues.

3. Le secrétariat fait l'évaluation des séances d'orientation, en tenant compte des commentaires du client et du conseiller, et classe les résultats pour consultation future ou les transmet directement aux conseillers aux réunions que tiennent régulièrement ces derniers.

Appréciation générale

En 1992, le K-MAP comptait 412 clients, 228 conseillers bénévoles et 121 sociétés membres. En 1991, l'organisme a déclaré plus de 980 séances d'orientation (y compris tous les types de rencontres, quelle qu'en fût la durée) auxquelles ont participé des PME ainsi que le secrétariat et les conseillers bénévoles. En 1992, le K-MAP a organisé 35 ateliers, auxquels ont pris part, au total, 1 660 entrepreneurs provenant de différents secteurs de l'économie. La plupart de ces ateliers étaient destinés aux entreprises en général, mais certains autres étaient à caractère sectoriel ou adaptés à une clientèle particulière.

Tous les clients du K-MAP ont participé à une évaluation externe de ses services d'orientation. La majorité d'entre eux ont dit que l'organisme les avait aidés à apporter des changements dans leur entreprise (76 % des répondants) et que leurs effectifs avaient acquis de nouvelles compétences grâce aux services dont ils avaient bénéficié (86 % des répondants) [étude inédite de retombées, 1992].

En l'espace de cinq ans, le K-MAP a assis sa réputation comme organisme d'aide unique, employant des méthodes uniques elles aussi. Un des points forts les plus remarquables de l'initiative du K-MAP, c'est, bien entendu, d'avoir pensé à mettre à profit les compétences, l'expérience et le savoir-faire des grandes entreprises pour favoriser l'essor des PME. Grâce aux conditions favorables dont jouit le K-MAP au Kenya et au magnifique esprit de collaboration du milieu des affaires, cette initiative illustre bien comment le secteur privé peut venir en aide aux PME. Étant donné l'efficacité et le dévouement de son personnel, le K-MAP est promis, en tant qu'organisme d'aide, à un bel avenir.

Le programme d'orientation donne aux conseillers la possibilité de créer leurs propres entreprises grâce à l'expérience acquise en travaillant en étroite collaboration avec des PME. Il ressort des écrits internationaux que les employés des petites entreprises ont plus de chances de mettre sur pied leur propre entreprise, un jour, que ceux des grandes sociétés.

La recherche collective de solutions à des problèmes au cours des séances d'orientation offre des possibilités de fécondation

réciroque des idées chez les représentants des grandes et des petites entreprises. Dans l'effort de rationalisation des grandes entreprises pour réagir au morcellement des marchés, il y a de fortes chances pour que les conseillers qui se seront ainsi imprégnés d'idées neuves puissent faire profiter les grandes entreprises de l'expérience acquise au contact des petites entreprises.

Le K-MAP envisage, dans son Plan stratégique quinquennal de développement (1992), d'étendre la portée de son programme en intégrant le KSPX — service actuellement établi dans les locaux du K-MAP, mais qui est à moitié autonome — et en ajoutant un service d'orientation technique ainsi qu'un service de références en matière de crédit, avec l'appui de divers établissements financiers, en particulier de la Banque Barclays du Kenya (programme établi à la fin de 1993).

General Motors of Kenya (GMK) — alliances stratégiques et relations contractuelles

GMK est une multinationale américaine de l'industrie automobile au Kenya. C'est principalement en faisant affaire avec des PME pour la fourniture d'organes et de pièces que GMK contribue au développement des PME. Toutefois, la société a aussi mis sur pied un programme visant à procurer des locaux à des artisans de *jua kali* à Nairobi et projette d'étendre son champ d'action. GMK prend également part à un programme ayant pour but de constituer un bassin de fournisseurs locaux de pièces et d'organes d'automobiles. Bien que la fourniture de locaux soit d'une importance cruciale pour les très petites entreprises au Kenya, le bassin de fournisseurs représente un apport encore plus important puisqu'il encourage les petites entreprises du secteur structuré à suivre la même direction que les grandes entreprises.

GMK et deux autres constructeurs, Associated Motor Vehicle Assemblers et Kenya Vehicle Manufacturers, forment le secteur de la construction automobile au Kenya. C'est un secteur qui a besoin d'une grande quantité de fournisseurs, parce qu'une entreprise ne saurait fournir à elle seule tous les organes et toutes les pièces qui entrent dans la fabrication d'un véhicule. Les constructeurs ont toutefois tendance à se fournir sur les marchés étrangers parce que l'industrie fonctionne avec du matériel en pièces détachées : un certain nombre d'entreprises importent des pièces auprès de fabricants du monde entier (en vertu d'un contrat de franchisage) et confient ensuite l'assemblage des voitures à l'un des trois constructeurs d'automobiles. Les fournisseurs locaux n'ont donc pas été capables de pénétrer le marché des organes et des

pièces d'automobiles, sauf en ce qui concerne quelques-uns des 31 articles qui, avant 1993, devaient provenir de sources locales, selon la loi. En juin 1993, l'ancienne mesure législative a été abrogée par le gouvernement, et les importations libéralisées. Constructeurs et fournisseurs allaient donc devoir concurrencer les importations. Le gouvernement a cependant pris l'initiative, en même temps, d'augmenter les droits sur les véhicules utilitaires directement importés de l'étranger, de sorte que les voitures assemblées au Kenya pourraient, même à prix plus élevé, faire concurrence aux produits importés. Toutefois, comme le marché des voitures au Kenya est petit et morcelé, les grandes entreprises ne sont pas en très bonne posture pour fabriquer des organes et des pièces d'automobiles. C'est pourquoi ce sont de petites entreprises locales qui dominent les marchés des pièces neuves ou de rechange et des organes d'automobiles. En même temps, les constructeurs doivent, devant l'incapacité des fournisseurs locaux à se les procurer, importer une bonne partie des organes et des pièces dont ils ont besoin.

D'autres dispositions législatives exigent des entreprises qui œuvrent dans le secteur de l'automobile qu'elles achètent au moins 40 % de leurs intrants à des fournisseurs locaux ; or, cette exigence n'est pas respectée, puisque les importateurs de matériel en pièces détachées continuent d'acheter à l'extérieur une bonne partie des pièces qui entrent dans la fabrication des voitures. L'industrie (importateurs de pièces et constructeurs) soutient que « très peu de mesures ont été mises en œuvre pour les inciter à se fournir chez des commerçants locaux » et que « les pièces et les organes fabriqués au Kenya sont éliminés d'office en raison de leur mauvaise qualité et de leur prix élevé ». Au Kenya, l'industrie automobile satisfait à environ 60 % de ses besoins en s'approvisionnant sur le marché local et ce, malgré les conditions défavorables engendrées, au dire des chefs de direction, par le manque de mesures incitatives, l'absence de fiabilité des fournisseurs (en particulier la mauvaise qualité des produits et l'insuffisance des normes régissant les délais de livraison) et les accords conclus avec les principaux fournisseurs de pièces détachées au sujet de la politique de sélection des fournisseurs. Cet ensemble de facteurs démotivants oblige l'État à supprimer les obstacles inhérents à sa politique à cause desquels les constructeurs ne veulent pas des pièces et des services offerts sur le marché local.

Le tableau 1 indique le pourcentage des pièces et des organes achetés localement par les divers importateurs et constructeurs. Plus de 60 % des entreprises nationales qui fournissent ce genre de matériaux se classent parmi les PME. Comme, en plus

Tableau 1. Pourcentage estimatif global des pièces et des organes d'automobiles achetés localement

Pièces ou organes	Achetés localement (%)
Pneus et chambres à air	100
Amortisseurs	80-90
Peinture	100
Carcasses de sièges	100
Ressorts à lames	60-70
Coussins et habillage intérieur	70-80
Systèmes d'échappement et silencieux	100
Lampes	65-70
Faisceaux de fils	50-60
Pièces en métal (ex. : compartiments de batterie)	10
Glaces	90
Huiles, carburants et lubrifiants	100
Batteries	90-100
Radiateurs	95

Source : Notes d'inspection (1992-93).

des services, il y a, en moyenne, 25 000 organes et pièces qui entrent dans la fabrication d'une automobile, ce pourcentage est insignifiant.

Quoique l'industrie automobile au Kenya soit réticente à porter son choix sur des fournisseurs locaux, surtout s'il s'agit de PME, GMK a pour politique d'augmenter progressivement ses achats locaux. À cet effet, la société a établi un programme visant à améliorer l'organisation, les normes de qualité et les délais de livraison de ses fournisseurs de manière qu'ils soient conformes à des critères précis de sélection et de promotion des fournisseurs. GMK fait actuellement affaire avec plus de 80 fournisseurs d'intrants (organes, pièces et services), entreprises qui, pour la plupart, emploient entre 5 et 19 personnes. Bien que GMK prévoit réduire son bassin de fournisseurs (pour le moment, la société conserve au moins deux fournisseurs pour chaque produit), il y a de bonnes chances pour que la situation des PME s'améliore, étant donné que GMK va continuer de s'employer à améliorer les normes d'un petit nombre de fournisseurs.

Bien que la société GMK exige de ses fournisseurs qu'ils répondent à ses critères fondamentaux de sélection, le programme qu'elle a mis sur pied est en train d'améliorer peu à peu la qualité, les délais de livraison et le sens de l'organisation de ses fournisseurs. Il importe ici de souligner que ces fournisseurs ne sont pas

tenus d'approvisionner uniquement GMK. D'autres importateurs qui n'ont pas de tels programmes de promotion bénéficient eux aussi des normes de qualité imposées aux PME par GMK.

Conséquences de la libéralisation des importations et des échanges

C'est la libéralisation des importations et des échanges qui a eu les conséquences les plus importantes pour la sous-traitance et les accords de partenariat. L'abaissement des niveaux de revenu réel au Kenya a fait diminuer la demande de voitures, et le secteur de la construction automobile a beaucoup souffert de la concurrence des voitures neuves ou d'occasion importées, sur lesquelles les droits ne sont pas suffisamment élevés en général et qui, dans bien des cas, entrent au pays illégalement.

Entre 1990 et 1992, ce secteur a été durement touché par la pénurie de monnaie étrangère, qui a beaucoup limité sa capacité d'importer du matériel en pièces détachées. La production globale a été réduite de 45 %, passant de 14 056 unités en 1990 à 7 770 en 1991 (Kenya, 1992). La libéralisation des importations a ensuite fait en sorte que les entreprises puissent importer pièces et organes à meilleur marché apparemment, étant donné l'incapacité présumée des fournisseurs locaux. En même temps, toutefois, un droit d'entrée passablement élevé (40 %) a été prélevé sur les véhicules utilitaires (alors que le droit d'entrée n'est que de 10 % sur les pièces et les organes importés qui entrent dans la fabrication des voitures produites localement). Ainsi, les constructeurs ont accès à des intrants d'importation et sont en mesure de soutenir la concurrence des prix des véhicules importés.

Pour l'heure, le sort des petits fournisseurs ne laisse pas d'inquiéter passablement. Le fait de devoir concurrencer les produits importés devrait rendre leur production plus compétitive et la qualité de leurs produits plus acceptable pour les acheteurs étrangers. Les PME, dans une certaine mesure, utilisent aussi des intrants importés, et il leur est aujourd'hui plus facile de se les procurer ; ces biens de production étaient, en effet, inaccessibles auparavant à cause des restrictions de change. En revanche, comme le secteur des PME n'a pas encore eu le temps de s'établir solidement, il risque de s'effondrer sous le poids de la concurrence. Il est encore trop tôt pour évaluer toutes les conséquences de la libéralisation des importations et des échanges pour ce sous-secteur.

Conclusion

Bien que les initiatives prises par le secteur privé pour venir en aide aux PME soient d'excellentes idées et arrivent en temps opportun, il est tout aussi souhaitable de renforcer les liens contractuels entre grandes et petites entreprises. Voici quelques suggestions pour augmenter la valeur de ces liens.

Conditions nécessaires à l'établissement de liens entre grandes et petites entreprises

L'initiative de la BAT et le programme du K-MAP reposent en grande partie sur la responsabilité sociale des grandes entreprises. Bien qu'une telle vision des programmes d'aide soit utile (et même capitale pour le développement des PME dans les secteurs où dominent les grandes entreprises), elle est fonction de l'attitude des grandes entreprises, selon que ces dernières se sentent plus ou moins redevables à la société. Il n'est donc pas facile de prévoir le genre et le degré d'aide qu'une vision semblable peut entraîner pour les PME. Cela dépend finalement, dans une large mesure, des dirigeants de grandes entreprises et de leur bon vouloir.

La relation entre GMK et ses fournisseurs locaux donne à penser que le genre de liens qui existent entre eux se trouvent dans le droit fil des stratégies de développement des petites entreprises comme des grandes. Pour qu'une grande entreprise voit dans les PME des organisations capables de satisfaire à ses besoins en matière d'intrants ou de distribution, il faut que le marché comporte des stimulants (pour les deux parties). Ce genre de liens entre grandes et petites entreprises ne pourra également s'établir que si les petites ont la capacité et le désir de nouer des rapports avec les grandes.

Rôle de l'État

L'État devrait encourager l'établissement de relations cordiales et harmonieuses entre grandes et petites entreprises et, plutôt que de légiférer pour obliger les entreprises à entretenir des relations, il devrait offrir aux grandes entreprises des stimulants économiques plus intéressants. Par exemple, si l'on met fin aux mesures incitant à l'intégration verticale, il faudrait, en même temps, faire disparaître les mesures stratégiques qui font obstacle au développement des PME, en particulier celles qui favorisent la création d'une concurrence monopolistique dans certaines industries. Il serait important aussi que l'État renonce complètement à prendre part

directement à des activités relatives aux PME (programmes d'aide et activités commerciales) dont le secteur privé est mieux à même de s'occuper.

Rôle des PME

Le secteur des PME est en partie responsable de sa propre faiblesse du fait qu'il n'a jamais renoncé à l'aide de l'État. Bien qu'on puisse soutenir que les PME doivent leur croissance des dernières années à l'intervention du gouvernement, la décision de l'État de moins s'ingérer dans les affaires du secteur privé va obliger les PME à apprendre à se débrouiller seules et à compter sur d'autres acteurs du secteur privé. Donc, vraisemblablement, l'accent ne sera plus mis sur l'aide gouvernementale, mais bien sur l'initiative personnelle ou le concours de la grande entreprise. C'est pourquoi les PME auront un rôle actif à jouer pour déterminer le genre d'« aide » dont elles ont besoin et qu'elles souhaitent obtenir de l'État et du secteur privé.

En premier lieu, les PME doivent acquérir la capacité de négocier avec les grandes entreprises (pour faire valoir la qualité et l'accessibilité des biens et des services offerts) et le gouvernement par le truchement d'associations. Si l'on en juge par ce qui s'est passé en Italie et au Japon, les PME augmentent leur pouvoir de négociation en se groupant ou en formant des réseaux (ou les deux). Aussi les PME devront-elles établir une structure de négociation, c'est-à-dire créer des grappes et des réseaux d'entreprises (Kaplinsky, 1991). À l'heure actuelle, les associations de *jua kali* constituent une sorte de réseau ; cependant, elles ne vont pas encore jusqu'à défendre les intérêts de leurs membres. Ces associations ne sont pas non plus un instrument organisé destiné à favoriser certaines activités commerciales, comme les relations de sous-traitance. Il existe aussi d'autres formes possibles de réseaux et de grappes d'entreprises pour les achats collectifs et l'usage en commun d'équipement (Sverrisson, 1992).

Les PME devront hausser leurs normes pour être capables de satisfaire aux exigences des grandes entreprises et se réhabiliter aux yeux des industries qui se plaignent de leur piètre rendement et de la mauvaise qualité de leurs produits. Il importe que les PME tirent parti des diverses ressources qui peuvent les aider à améliorer leurs méthodes et la qualité de leurs produits. Les PME qui nouent des relations coopératives avec les grandes entreprises ont des chances de s'améliorer suffisamment pour pouvoir satisfaire aux normes imposées par celles-ci. Le programme de GMK est, à cet égard, un modèle prometteur. •

Partie VI

Conclusion



RÉSUMÉ DES MÉMOIRES NON INTÉGRÉS AU PRÉSENT RECUEIL, COMPTE RENDU DES DÉBATS ET MOT DE LA FIN

Philip English

*Division des sciences sociales, Centre de recherches pour le
développement international, Ottawa, Canada*

Jacob Levitsky

Consultant indépendant, Londres, Royaume-Uni

Les mémoires contenus dans le présent ouvrage ne représentent qu'une petite fraction du travail abattu au cours de la conférence et des idées qui y ont été exprimées. Vingt-trois autres exposés ont été rédigés, présentés et distribués. La plupart des séances ont été suivies d'échanges animés, où ont été mis à profit les trésors d'expérience que recelait l'assemblée. Cinq conférenciers de secteurs différents ont pris part à la séance de clôture, à la fin de laquelle les deux rapporteurs principaux se sont vaillamment efforcés de résumer l'ensemble des exposés et des débats.

Pour empêcher qu'une telle profusion d'informations ne s'évanouissent en fumée, nous avons essayé, dans ce dernier chapitre, de traduire l'essentiel des communications et des échanges que nous n'avons pu reproduire intégralement à cause des limites à respecter quant au nombre de pages. Les comptes rendus établis par les rapporteurs désignés pour chacune des séances (voir l'Annexe 1) nous ont été, pour ce faire, d'une très grande utilité.

Cadres stratégiques et modes de fonctionnement adoptés dans différents pays

Nous avons consacré une séance plénière aux réalisations et à la manière de faire d'autres pays en développement parce que nous croyions pouvoir tirer des enseignements des réussites obtenues ailleurs, malgré des contextes socio-économiques différents.

Le premier conférencier invité à prendre la parole a été Chee Peng Lim, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, à Bangkok, qui a voulu montrer que l'expérience asiatique pouvait profiter à l'Afrique. M. Chee a attiré l'attention de l'auditoire sur le fait que les efforts qui ont le mieux réussi à favoriser l'essor des petites et moyennes entreprises (PME) en Asie étaient centrés sur le rendement économique global plutôt que sur des objectifs multiples en matière économique et sociale.

M. Chee a cité la Corée en exemple. Les Coréens se sont, en effet, employés à développer leur technologie, à accroître leur compétitivité et à favoriser la création de liens de collaboration entre grandes et petites entreprises.

À Taiwan, la promotion des PME a donné de bons résultats parce qu'on a choisi d'offrir une combinaison intégrée de services qui relèvent d'un service public unique. En Malaisie, par contre, plus d'une trentaine d'organismes publics procurent aux PME une aide revêtant différentes formes.

M. Chee a aussi fait observer que l'aide offerte aux PME était plus féconde dans les cas où l'organisme public travaillait en étroite collaboration avec le secteur privé. Par exemple, au Japon et en Corée, les organismes publics qui s'occupent des PME collaborent avec les associations de PME. En Corée, la Fédération des petites entreprises, qui comprend 16 000 membres, coordonne la sous-traitance, les achats en vrac et la vente au déballage, les services d'information et le transfert de technologie. Dans la plupart des autres pays d'Asie, les associations de PME ont encore très peu d'influence et possèdent un effectif réduit. M. Chee a également fait remarquer que les organismes qui s'occupent aussi des grandes entreprises s'efforcent rarement de défendre les intérêts des PME. À Taiwan, les sociétés de commerce extérieur apportent leur appui aux entreprises en établissant des normes de conception et de qualité ; les petites entreprises capables de respecter ces normes ont la possibilité de prendre part à l'expansion des exportations à forte concentration de main-d'œuvre.

Au sujet de l'importance cruciale de mesures favorables, M. Chee a cité l'exemple des Philippines et de l'Inde, où des ressources considérables sont consacrées aux PME exportatrices, avec, malheureusement, des résultats décevants à cause de mesures inappropriées. En Malaisie, la politique de zonage s'est révélée fort peu propice au développement des PME. Dans certains pays, la lourdeur des impôts et des droits d'importation est également néfaste, tout comme la surévaluation du taux de change. Les allègements fiscaux, comme ceux qui sont consentis pour l'importation de nouveaux équipements, ont tendance à avantager les grandes

entreprises. Les administrations publiques font également du tort aux PME à certains moments en achetant surtout à de gros fournisseurs.

Tout en admettant volontiers que les conditions en Afrique ne sont pas les mêmes qu'en Asie, M. Chee croit possible de tirer certaines leçons de l'expérience asiatique. Il a, notamment, insisté pour dire combien il est important de favoriser la création et l'essor de PME à vocation exportatrice, de mobiliser l'appui du secteur privé pour servir d'appoint aux efforts de l'État, de faciliter l'établissement de relations d'interdépendance entre petites et grandes entreprises et d'éviter le morcellement des programmes d'aide.

L'exposé concernant l'Amérique latine ayant porté sur le financement des microentreprises, nous en ferons le résumé plus loin, dans la partie consacrée aux services financiers.

Eva Bakonyi, directrice de la section hongroise de l'organisme B'nai B'rith, a donné un aperçu des changements d'orientation spectaculaires qui se sont produits en Hongrie. Les PME jouent un rôle de premier plan dans ce pays d'Europe de l'Est, parce qu'elles sont un moyen de faciliter la transition d'une économie socialiste à une économie de marché, un instrument de privatisation et un moyen de tertiarisation de l'économie, après une longue période d'industrialisme.

Le milieu des PME en Hongrie a connu trois périodes fort différentes : une période de prohibition, une autre de patience et une dernière de promotion. La domination des entreprises d'État était si totale qu'à la fin des années 1970 artisans et commerçants privés représentaient moins de 2 % de la population active. Vers la fin de cette période, le gouvernement a commencé à manifester un peu plus de tolérance à l'égard des activités du secteur privé, même si, officiellement, elles étaient encore illégales.

La période de promotion a débuté en 1980, au moment où l'État a commencé à louer à des entrepreneurs privés des points de vente et des points de service en alimentation. Par la suite, une multitude d'entreprises privées ont été légalisées. Le processus s'est intensifié après 1988, avec l'avènement du pluralisme politique et une acceptation de plus en plus marquée de la notion de propriété privée. Au cours des cinq dernières années, la création d'entreprises en Hongrie a connu une véritable expansion ; quelque 240 000 sociétés et entreprises communes ont vu le jour et environ 650 000 personnes se sont établies à leur compte.

Bien que les obstacles juridiques aient disparu, il subsiste encore de nombreuses brèches dans l'environnement institutionnel des PME, en particulier dans le secteur des finances. Un grand nombre de banques commerciales sont nées, mais les PME ont particulièrement souffert du manque d'expérience de ces établissements.

La lourdeur de l'impôt et des coûts de la sécurité sociale est un autre sujet courant de récriminations. Enfin, la situation macro-économique — récession, taux élevé d'inflation, endettement public excessif et, partant, taux d'intérêt élevés — n'est guère propice aux investissements.

Salah Brik Hannachi, secrétaire d'État à la Coopération internationale et aux Investissements étrangers, en Tunisie, a fait partager à l'auditoire quelques-uns des enseignements tirés de l'expérience récente de son pays. Bien que les entrepreneurs ne soient pas une denrée rare en Tunisie, il reste que ceux-ci ne sont pas suffisamment formés ; des mécanismes comme les incubateurs d'entreprises se révèlent, à cet effet, d'une grande utilité. Les programmes d'ajustement structurel ne suffisent pas, parce qu'ils ne s'attaquent pas aux problèmes particuliers des différents secteurs de l'économie ou des différentes sphères d'activité. M. Hannachi a exposé les détails d'un programme parrainé par l'Agence allemande de coopération technique (GTZ), programme expressément conçu pour venir en aide aux fabricants de pièces d'automobiles.

Le représentant de la Tunisie a aussi souligné l'importance de la sous-traitance comme instrument de promotion des petites entreprises. Les Tunisiens ont profité des occasions offertes par des foires-expositions et d'autres manifestations du genre organisées en Europe et au Moyen-Orient pour conclure des accords de sous-traitance avec des sociétés étrangères.

À grand renfort d'images, M. Hannachi a comparé le rôle du gouvernement à celui d'un entraîneur. Selon lui, le gouvernement ne doit ni essayer d'entrer dans la peau d'un agent économique (ou d'un joueur), ni se contenter d'établir les règles et de les faire respecter (comme le ferait l'arbitre). Il lui appartient plutôt de former les entrepreneurs, de promouvoir le travail d'équipe, de donner de l'information et d'élaborer des stratégies.

Aux opinions d'Enoch Moyo, auteur d'un article sur le Zimbabwe contenu dans le présent ouvrage, sont venues s'ajouter celles d'Edgar Chigudu, haut fonctionnaire à la Commission nationale de planification économique. M. Chigudu a attiré l'attention de l'assistance sur la nécessité d'amener l'État, les associations de gens d'affaires, les organismes d'aide, les ONG et les chercheurs à agir de concert, ces groupes ayant tous tendance à déduire leurs conclusions chacun de son côté. Même au sein de l'administration publique, les ministères ne prennent pas la peine de coordonner leurs efforts en vue de promouvoir les PME et ils travaillent en vase clos.

Des études réalisées au Zimbabwe ont permis de constater l'existence de sérieux obstacles au développement des PME :

la pénurie de devises et de matériel et les problèmes de transport, qui nuisent à l'économie tout entière ; et l'existence d'un certain nombre de lois et de règlements surtout néfastes aux petites entreprises. Il s'agit, en particulier, de lois complexes régissant l'octroi de licences ainsi que de lois fiscales et de codes du travail qui rebutent les entreprises non structurées qui auraient peut-être souhaité officialiser leur situation. On peut soutenir qu'en règle générale l'État a négligé les PME et leur a même porté préjudice, notamment dans la passation de marchés. Ainsi, la Small Enterprise Development Corporation (SEDCO), société subventionnée par l'État, ne prête qu'aux entreprises structurées inscrites et exige que des biens soient affectés en garantie.

M. Chigudu a exprimé des inquiétudes au sujet des répercussions que pouvaient avoir les programmes d'ajustement structurel sur les petites entreprises. Il a informé l'auditoire que le gouvernement du Zimbabwe avait, pour atténuer les effets des taux d'intérêt élevés et des importations à bon marché, institué un programme limité de garantie du crédit et qu'il songeait à mettre en place des stimulants fiscaux particuliers. La banque centrale favorisait, quant à elle, la création d'une nouvelle société de capital-risque.

Un représentant du gouvernement de Maurice a brossé un tableau plus optimiste de la situation. Jairaz Pochun, directeur par intérim de la Small and Medium Industries Development Organization (SMIDO), a raconté comment avait évolué la politique de développement des PME à Maurice. En 1983, un organisme appelé Small Industries Development Organization (SIDO) a été mis sur pied dans le but de promouvoir les PME. Dès l'année suivante, des prêts à taux préférentiel étaient offerts aux PME désireuses d'emprunter. Ont ensuite été créés des programmes destinés à donner à de jeunes Mauriciens la chance de lancer leur propre affaire. En 1988, les petites entreprises inscrites ont été exemptées des droits normalement exigés pour l'importation de biens de production.

En 1993, la SMIDO a remplacé la SIDO comme organisme autonome. Voici quel était son mandat :

- former des entrepreneurs et des gestionnaires d'entreprise ;
- offrir des services d'encadrement et d'information ;
- créer des installations communes pour l'entretien d'équipement et la fabrication de pièces ;
- favoriser l'établissement de relations de sous-traitance et de collaboration entre les entreprises ;

- prêter son appui aux entreprises en matière de commercialisation.

La Banque de développement de Maurice remplit un rôle d'appoint en finançant des activités proposées par des PME, par l'intermédiaire de son programme destiné aux petites industries (c'est-à-dire celles qui comptent moins de 25 employés) et de son programme d'aide aux petites entreprises rurales (pour des petites activités entreprises par des chômeurs et des personnes dont le revenu annuel est inférieur à 1 200 \$ US). Plusieurs organismes du secteur privé sont également actifs. La Fédération des employeurs de Maurice, la Chambre de commerce et d'industrie de Maurice, le Centre de promotion des petites entreprises et l'Association des petits entrepreneurs de Maurice ont tous apporté leur soutien aux propriétaires de PME en les formant, en les aidant à préparer des études de faisabilité et en faisant circuler l'information parmi eux.

M. Pochun a affirmé, en concluant son exposé, que, grâce à cet appui concret, il régnait maintenant un nouvel esprit d'entreprise dans le pays ; en effet, trois personnes sur cinq, parmi celles qui ont du travail, occupent un deuxième emploi ou possèdent une petite entreprise en copropriété. Le gouvernement de Maurice semble avoir tenu un rôle interventionniste avec passablement de succès. En créant un nouvel organisme public chargé de coordonner et de mettre en œuvre les programmes d'aide aux PME, Maurice va à contre-courant dans une certaine mesure, puisque, dans d'autres pays, l'exécution de tels programmes est maintenant confiée à des organismes du secteur privé et à des ONG.

Théophile Capo-Chichi, directeur général du Centre de promotion de l'emploi et de la petite entreprise (CEPEPE), au Bénin, explique comment son pays en est venu à adopter l'attitude qu'il a aujourd'hui à l'égard des petites entreprises. Vers le milieu des années 1980, le gouvernement s'est rendu compte que, de toute évidence, sa politique économique, privilégiant les grandes entreprises d'État, ne fonctionnait pas du tout. L'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) ont financé, en 1987, deux études qui ont porté sur le rôle des PME ; ce sont ces études qui ont conduit à la création du CEPEPE, entreprise appartenant entièrement à des intérêts privés et à laquelle ont donné naissance la Chambre de commerce et d'industrie du Bénin et l'Association patronale nationale.

Trois colloques qui ont eu lieu en 1988 grâce au financement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont permis de renforcer le dialogue entre les secteurs public et privé et entraîné la création de plusieurs autres organismes. Une

commission mixte a été établie pour examiner les réclamations du secteur privé. Vint ensuite la création du Conseil industriel consultatif, organisme permanent composé de représentants de l'industrie et du gouvernement, qui a pour mandat d'assurer la liaison entre le ministère de l'Industrie et le secteur privé.

Diverses initiatives ont contribué à améliorer l'environnement stratégique et ont directement favorisé l'essor des petites entreprises. Le Bénin offre de la formation aux entrepreneurs, les aide à préparer des dossiers de projet et à obtenir du crédit, et surveille les progrès de l'entreprise. Bien que ses réformes ne soient pas encore très avancées, le Bénin a déjà réussi à faire en sorte que les petites entreprises aient plus d'assurance. Le secteur privé, auquel l'État à une certaine époque mettait carrément des bâtons dans les roues, est aujourd'hui accepté en tant que véritable partenaire dans le développement du pays.

Débats

La période des questions, à la fin de la séance plénière consacrée aux expériences vécues sur des continents étrangers, a surtout porté sur l'exposé présenté par M. Chee au sujet de l'Asie. Quelqu'un a fait observer que les gouvernements africains sont encouragés à abandonner leurs politiques interventionnistes, alors que la réussite des pays asiatiques serait le fruit d'une ingérence directe de l'État dans l'économie. M. Chee trouve souhaitable que les organismes d'aide offrent un vaste éventail de services, alors que les auteurs internationaux insistent, au contraire, sur la création d'établissements spécialisés. Un conférencier africain a soutenu que ce dont l'Afrique a réellement besoin, ce sont des conseils sur la manière de mettre en œuvre la politique, et non sur la manière de la concevoir ; aussi se demandait-il dans quelle mesure il était possible de tirer des enseignements de l'expérience asiatique à cet égard. M. Chee a répliqué à cela qu'il était important pour le secteur privé de prendre part aussi bien à la formulation de la politique qu'à sa mise en œuvre.

M. Chee a fait sursauter l'assistance lorsqu'il a dit que le développement économique devait prendre le pas sur les objectifs sociaux, même sur l'égalité des sexes. Le sujet a été ramené sur le tapis le lendemain, lorsque plusieurs participants se sont demandé jusqu'à quel point les réformes intéressant les PME répondaient véritablement aux besoins des femmes, du point de vue, par exemple, de la législation, de l'accès à l'information, à la formation et aux ressources, des convictions sociales, des croyances religieuses et des modèles de comportement. Les gens ont la nette impression

qu'il reste encore beaucoup à faire en Afrique. Une Mauricienne a, malgré tout, permis à l'auditoire d'espérer en l'avenir lorsqu'elle a déclaré que les femmes de son pays subissaient relativement peu de préjugés, sans doute parce qu'elles vivent dans une société multiculturelle.

Au cours des séances en atelier, les participants se sont à nouveau montrés sceptiques quant à l'idée d'introduire en Afrique le modèle de réforme adopté en Asie. Quelqu'un a dit qu'il y aurait sans doute davantage de leçons à tirer des progrès réalisés à Maurice, au Kenya et au Zimbabwe. La tenue de débats polarisés en petits groupes permettrait d'établir plus clairement les forces et les faiblesses des différentes formules possibles. Les participants étaient d'avis que ce genre de séances en petits groupes seraient une forme de suivi très utile après la conférence.

Réformes en matière de réglementation

Une des plus importantes allocutions sur la structure de réglementation a été prononcée par Louise Tager, directrice exécutive du projet de révision du droit en Afrique du Sud. M^{me} Tager a insisté sur le fait que la déréglementation était absolument essentielle dans son pays étant donné que le cadre législatif, en Afrique du Sud, avait été mis en place, à l'origine, pour protéger une classe privilégiée de Blancs au détriment de la majorité noire.

Pour être capable de créer un cadre juridique approprié en Afrique du Sud, il faudrait, selon M^{me} Tager, appliquer quelques principes de base :

- Les lois doivent être les mêmes pour tous les genres d'entreprises, qu'il s'agisse d'entreprises structurées ou non structurées et peu importe à qui elles appartiennent et par qui elles sont dirigées.
- Les infractions à ces lois doivent être décriminalisées et soumises plutôt à la justice civile.
- Les lois et les règlements doivent servir uniquement à garantir la santé et la sécurité publiques ainsi qu'à protéger les droits de la personne et l'environnement, et à rien d'autre que cela.
- Il faut laisser au marché le soin de sauvegarder les normes.
- Les lois ne doivent plus servir de mesures oppressives, comme c'était le cas autrefois en Afrique du Sud.
- Il est vital que tous les groupes intéressés, en particulier ceux qui représentent le secteur non structuré, puissent

donner leur avis au sujet de ce à quoi devrait ressembler le nouveau cadre juridique de l'Afrique du Sud.

Bien entendu, il existe quelques groupes de pression, comme les entreprises établies (dont un grand nombre ont joui de la protection des lois pendant des années), les syndicats et certains fonctionnaires du gouvernement, qui s'opposent à la déréglementation parce qu'ils craignent la perte d'emplois et de pouvoir. Mais on craint aussi, plus généralement, que la déréglementation n'entraîne un affaiblissement des normes, voire le chaos. Il faudra tenir compte de ces inquiétudes, mais elles ne devraient pas représenter un gros problème si les lois sont bien conçues. D'autres attitudes sont proposées comme solutions de rechange à la déréglementation, par exemple un aimable laisser-faire ou un système d'exceptions, mais aucune de ces idées n'est satisfaisante.

Pendant l'une des séances en atelier, les participants ont examiné de plus près le cas particulier de l'Afrique du Sud, et notamment les activités du Sunnyside Group (ssg). La directrice exécutive, Chris Darroll, a expliqué que le ssg avait été formé en 1987 afin d'exercer des pressions auprès du gouvernement pour qu'il prenne des mesures visant à mettre en place un environnement favorable aux petites entreprises. Cette coalition de 72 groupes a réussi à rester étroitement centrée sur la déréglementation ; en effet, jusqu'à ce jour, plus de 200 actes législatifs ou réglementaires inévitables ont été abrogés. De plus, des groupes de réflexion qui se réunissent dans des buts précis formulent des énoncés de politique cohérents. Ces groupes d'experts concentrent leur attention, par exemple, sur la déréglementation de l'Office de commercialisation des viandes rouges, l'accès au crédit ou l'industrie des alcools.

M^{me} Darroll attribue le succès du ssg aux six facteurs suivants :

- l'action commune ;
- une évaluation cohérente des grandes priorités ;
- la constitution des équipes d'experts ;
- la surveillance du processus de mise en œuvre et son évaluation ;
- l'éducation du public et sa sensibilisation ;
- la désignation d'un défenseur.

Elle a expliqué à l'auditoire comment s'élabore la politique en Afrique du Sud. Elle a parlé de la constitution du National Economic Forum (NEF) et des divers fonds de développement régionaux, qui sont tous des organes de regroupement d'opinion

désireux d'élaborer une politique cohérente de promotion des petites entreprises. Les petites entreprises n'ont toutefois pas de représentants propres au sein du NEF. En terminant, M^{me} Darroll a dit espérer que le nouveau gouvernement démocratique adopterait au moins des mesures appropriées minimales pour favoriser le développement des petites entreprises.

David Moshapalo, lui aussi attaché au groupe Sunnyside, a parlé des taxis kombi (ou mini-fourgonnettes) qui servent aux transports en commun en Afrique du Sud. Il a expliqué avec force détails comment une réglementation écrasante avait réussi à évincer tous les entrepreneurs en transports de race noire. De plus, l'octroi de subventions aux services d'autocars a élevé un nouvel obstacle. En raison d'une faille dans la Loi des transports de 1977, des Noirs ont pu se lancer dans le taxi, mais c'est seulement après 1987 que le gouvernement a reconnu la légitimité de leur initiative.

L'industrie noire du taxi continue de se heurter à plusieurs difficultés :

- la sursaturation du marché, causée par une déréglementation débridée qui nuit à la rentabilité et qui crée des dissensions entre propriétaires de taxis ;
- la récession qui mine l'économie sud-africaine et qui réduit la demande ;
- le manque d'équipements et d'installations ;
- une très mauvaise image.

Plusieurs stratégies ont été proposées, y compris celle qui consisterait à étendre ailleurs le service « buxi » offert à Johannesburg. « Buxi » désigne une entente conclue entre des propriétaires de taxis et le service d'autocars, selon laquelle des chauffeurs de taxi amènent la clientèle de banlieue vers les principaux itinéraires d'autocars. On a également suggéré l'idée qu'au lieu de subventionner les entreprises de transports en commun l'État accorde aux consommateurs une sorte d'allocation qui leur permettrait de choisir parmi les modes de transport existants. On a dit que l'octroi d'une aide financière quelconque était essentielle en raison des distances considérables imposées aux navetteurs non blancs par le Group Areas Act (loi sur la ségrégation des habitats) sous le régime de l'apartheid.

L'arrivée d'entrepreneurs noirs dans l'industrie sud-africaine de la construction est le sujet traité par Teddy Mtshali dans l'exposé présenté à la conférence. Une combinaison de facteurs ont permis aux entrepreneurs noirs de refaire surface aux alentours des années 1980. Par exemple, en mettant fin au travail

réservé, on a permis aux Noirs d'acquérir une formation d'artisans. On leur a aussi donné le droit de vivre en territoire urbain, ce qui a entraîné une augmentation de la demande sur les marchés de la construction et de la rénovation résidentielles, et ce sont des entrepreneurs noirs qui ont, en grande partie, répondu à cette nouvelle demande.

Deux éléments empêchent cependant les petits entrepreneurs en construction de prendre de l'expansion : les problèmes de gestion et le manque d'argent. L'organisme à la tête duquel se trouve M. Mtshali, Entrepreneurial Development (Southern Africa) [EDSA], a mis sur pied des programmes de formation et de crédit pour tâcher de venir à bout de ces problèmes. EDSA a donné 83 cours d'initiation et 37 cours intermédiaires depuis 1989, et l'organisme travaille à la préparation d'un cours supérieur. Il a également monté un programme de crédit en collaboration avec deux banques commerciales.

Les alliances dans le secteur non structuré de la construction ont donné des résultats variables. Deux associations de constructeurs noirs ont vu le jour et engendré une certaine concurrence. Pour sa part, EDSA a rassemblé des représentants d'organismes de développement, d'associations de constructeurs, d'établissements financiers et d'organismes professionnels afin d'établir le Small Contractor Action Forum. Ce groupement a amélioré la communication et la coopération entre les parties, et les pressions qu'il exerce ont déjà entraîné quelques changements de fond. Les membres du groupement prennent aussi une part active au travail du Construction Industry Forum du SSC.

À la fin des exposés, des participants ont posé des questions au sujet des mécanismes de financement qui existent pour les petites entreprises d'Afrique du Sud. Il leur a été répondu que les caisses de crédit (stokvels) établies dans les faubourgs noirs sont une importante source de financement, de même que les ONG. Une nouvelle banque communautaire fondée en 1994 devrait elle aussi apporter sa contribution. Les banques commerciales entrent aussi en jeu, mais leurs exigences en ce qui concerne l'affectation de biens en garantie sont un obstacle de taille.

M. Moshapalo a répondu au pied levé à quelqu'un qui voulait savoir si l'on assisterait bientôt à la naissance d'une association patronale où il n'y aurait pas de distinctions de races. Il a expliqué que les problèmes inhérents aux compétences peu développées des associations de gens d'affaires de race noire freinaient les efforts déployés.

Une participante d'Afrique du Sud a fait valoir un dernier point. Elle a affirmé que la déréglementation n'était pas le seul, ni

même le principal obstacle au développement des petites entreprises dans son pays. À son avis, il ressort très clairement des études qui ont été réalisées que les entrepreneurs accordent une plus grande importance à d'autres entraves, comme l'accès aux marchés, au crédit et à la formation. Bien que la réglementation soit l'un des instruments capables de créer un environnement favorable, il en existe beaucoup d'autres (budgétisation, politique macroéconomique, création d'institutions) qui pourraient s'avérer encore plus efficaces.

Clement Ngwasiri, de l'Université de Buea, au Cameroun, a déclaré que les entrepreneurs de son pays qui essayaient de mettre sur pied une entreprise se heurtaient encore à de nombreux obstacles, malgré le programme d'ajustement structurel instauré en 1989. Des interviews menées en juillet 1993 auprès de commerçants de Douala, important centre de commerce du pays, ont révélé que plus de 80 % d'entre eux trouvaient difficile de remplir les conditions requises pour inscrire officiellement leur entreprise. Des réformes adoptées en 1990 et qui s'appliquent au secteur privé ont donné aux fonctionnaires des pouvoirs discrétionnaires beaucoup trop étendus ; ceux-ci se sont alors mis à imposer des restrictions et à offrir leur propre interprétation de certains textes de loi.

M. Ngwasiri a également soutenu que les droits de propriété sont mal définis au Cameroun. La sanction de ces droits devant les tribunaux est déficiente, d'où le peu de confiance qu'ont les gens dans la justice. Se mettre en règle coûte encore trop cher aux petites entreprises, en argent comme en temps. Le conférencier a aussi reproché au gouvernement du Cameroun d'avoir fermé deux importants établissements d'aide aux PME : la Banque camerounaise de développement, principale banque de développement au Cameroun, qui offrait aux PME des marges de crédit adaptées à leurs besoins, et le Centre d'assistance aux petites et moyennes entreprises, qui avait été créé en 1969 pour aider à former les PME et leur prêter conseil. Ces deux institutions ont été fermées à la fin des années 1980, après l'introduction des réformes.

Débats

Au cours des périodes de questions qui ont suivi les exposés, l'opinion la plus répandue a été que les premiers stades d'un programme d'ajustement structurel causent de sérieux problèmes aux petites entreprises structurées. Les dévaluations et l'augmentation des taux d'intérêt sont particulièrement difficiles pour les entreprises qui dépendent de matières premières importées et de prêts bancaires. La déréglementation vient ordinairement plus tard. Des

participants du Cameroun, du Ghana, du Kenya et du Zimbabwe ont affirmé que, même lorsque des lois sont adoptées pour réformer la réglementation et atténuer les restrictions, l'entrée en vigueur de ces lois est lente à venir, souvent parce que des fonctionnaires qui ne sont guère enthousiastes à l'idée de ces réformes jouissent de pouvoirs discrétionnaires. Ces fonctionnaires craignent de perdre leurs pouvoirs.

C'est la raison pour laquelle les conclusions de Donald Mead (partie III du présent ouvrage) ont été loin de faire l'unanimité parmi l'auditoire. M. Mead affirmait que la croissance des petites entreprises était importante et que les formalités d'enregistrement ne semblaient pas représenter un gros obstacle ; d'autres personnes ont répliqué à cela que ce n'était vrai que pour les microentreprises non structurées, dont un grand nombre disparaissent rapidement. Dès qu'une microentreprise essaie de prendre de l'extension et de passer dans le secteur structuré, la réglementation risque de poser des problèmes.

On a eu l'impression que les microentreprises du secteur non structuré étaient touchées à un moindre degré par les programmes d'ajustement structurel, la dévaluation des devises ou l'assouplissement des mesures visant à intervenir sur les prix et de la réglementation du travail. Étant donné que ces entreprises sont habituellement incapables d'obtenir des prêts bancaires, l'augmentation des taux d'intérêt ne leur importe guère. Dans certains cas, le secteur non structuré bénéficie, à court terme, du fait qu'il soit capable, en période de cherté, d'offrir aux consommateurs des biens et des services à meilleur marché.

Quoi qu'il en soit, tant les gouvernements que les gens d'affaires ont l'air aujourd'hui de se rendre compte qu'il faudra, à long terme, libéraliser davantage les marchés et intensifier le processus de déréglementation pour que le secteur privé puisse pratiquer des prix concurrentiels et faire face aux coûts de main-d'œuvre, aux coûts financiers et aux autres restrictions. Les gouvernements de divers pays d'Afrique ont pris des mesures constructives, mais il est encore trop tôt pour qu'elles aient fait leurs preuves.

Services financiers

Gaston Suarez, de la Banque de développement du Chili, a attiré l'attention de l'auditoire sur les enseignements qu'on peut tirer de l'expérience latino-américaine dans la promotion des microentreprises. Divers changements de fond qui se produisent actuellement facilitent l'apparition de telles entreprises. La mentalité a changé

au point que la microentreprise n'est plus considérée aujourd'hui comme une question secondaire. En Bolivie, le président a lui-même joué un rôle de premier plan dans la création de la Bancosol, établissement bancaire privé qui s'occupe uniquement des intérêts des microentreprises. La réglementation a été simplifiée grâce à ce que M. Suarez appelle la modernisation de l'État. Des règlements plus appropriés ont été adoptés ; par exemple, à la Bancosol, les empreintes du client peuvent tenir lieu de signature lorsque celui-ci est analphabète.

L'éventail des services offerts est plus complet, mais aucun établissement n'est capable d'assurer tous les services à la fois. Une innovation particulièrement importante au Chili est le Fonds de solidarité et d'investissement social (FOSIS). Cet organisme remplit un rôle d'intermédiaire : il finance les coûts de transaction des prêts consentis par les banques aux petites entreprises, sans pour autant s'ingérer dans les décisions des banques au sujet de l'octroi de prêts, ni assumer les risques que comportent de telles décisions. Une succursale de la Banque de développement du Chili dirige un programme de crédit-bail visant à réduire le coût initial de l'équipement et à faire disparaître l'obligation de donner des biens en garantie.

On a également dit que les ONG et autres organismes d'aide internationaux étaient beaucoup aimés pour certaines des activités qu'ils exercent, comme promouvoir la recherche et procéder à des évaluations indépendantes qui incitent les institutions à repenser leurs modes d'action. Cependant, plusieurs mises en garde ont aussi été faites. Les principaux organismes qui viennent en aide aux microentreprises ont, en général, commencé par puiser dans les ressources locales. Jusqu'à récemment, les partenaires étrangers ne prenaient guère leurs partenaires locaux au sérieux, croyant à tort qu'efficacité et solidarité sont des objectifs contradictoires.

La collaboration sud-sud représente souvent la meilleure forme d'assistance technique ; l'influence de la Grameen Bank au Bangladesh en est un exemple. Les réseaux d'établissements en Amérique latine sont aussi un exemple typique de ce genre de coopération, pour autant que les établissements en question veuillent bien parler de leurs problèmes avec franchise. Dans des pays peu développés tels la Bolivie et le Paraguay, des établissements comme la Bancosol profitent sans nul doute d'une telle interaction.

Kodzo Akemakou, du Togo, a insisté sur le fait que les PME ne peuvent satisfaire aux exigences rigoureuses et aux formalités interminables des banques commerciales traditionnelles. La plupart de ces banques ont l'habitude de faire affaire avec de grandes entreprises et de gros importateurs, et ont du mal à comprendre la

situation particulière des entreprises de moins grande envergure. Les ONG peuvent aider à résoudre cette difficulté. M. Akemakou a parlé de l'expérience de la Coopérative d'épargne et de crédit, qui offre aux petites entreprises non structurées un lieu de dépôt sûr et des prêts qu'elles peuvent rapidement obtenir. L'organisation tout entière est fondée sur la confiance mutuelle.

Pour Kodzo Akemakou, il importe que les ONG connaissent l'ensemble des besoins des petites entreprises, comprennent les raisons pour lesquelles elles se heurtent à des difficultés et subissent des échecs fréquents, et sachent dans quels domaines elles ont besoin d'aide. Les entrepreneurs ont beaucoup de mal, notamment, à distinguer entre leurs dépenses personnelles et celles de leur entreprise et à déterminer quels sont leurs véritables coûts. C'est pourquoi il est important qu'ils tiennent des livres, dans leur propre intérêt d'abord, mais aussi pour convaincre les créanciers qu'ils seront capables de rembourser les sommes empruntées.

M. Akemakou croit aussi que les ONG doivent intensifier leurs efforts pour échanger des informations entre elles et tirer ainsi parti de l'expérience acquise par chacune dans différents pays. Il a applaudi à la création de l'APCA, association africaine de prestataires de crédit fondée par un groupe d'ONG qui s'étaient réunies en janvier 1993 à Nairobi. Les ONG espèrent que l'APCA va leur fournir la chance d'apprendre les unes des autres comment limiter les arriérés, sélectionner d'éventuels emprunteurs parmi les entreprises prospères, ne plus dépendre autant de l'aide extérieure et former du personnel qualifié. Elles devront aussi apprendre à déterminer les bons taux d'intérêt et à diminuer leurs frais administratifs. M. Akemakou a terminé en disant que les Africains devaient s'efforcer de tirer davantage parti de leurs propres expériences pour ne plus dépendre autant d'informations provenant de l'extérieur du continent.

Le conférencier suivant a parlé des défis qui attendent les établissements financiers plus traditionnels de la zone franc. Paul Kammogne Fokam, chef d'un groupe camerounais d'épargne et d'investissement, la Caisse commune d'épargne et d'investissement, a énuméré différentes caractéristiques que doit posséder toute banque désireuse d'offrir ses services aux petites entreprises :

- Il doit s'agir d'une banque qui appartient entièrement à des intérêts privés, et cette banque doit éviter tous les effets néfastes des pressions politiques.
- Il faut que cette banque soit indépendante en matière tant de finances que de gestion (elle ne doit faire partie d'aucun groupe multinational ayant son siège social ailleurs qu'en

Afrique, c'est-à-dire là où les besoins des Africains ont peu de chances d'avoir la priorité).

- La banque en question doit créer de nouveaux instruments financiers et faire preuve d'imagination pour rattacher épargne et crédit.

À l'époque où des Mauritaniens ont été rapatriés du Sénégal, en 1989, un organisme français, la Société d'investissement et de développement international (SIDI), a accepté de mettre sur pied un programme pour faciliter la création d'entreprises. Mouhamedou Diack a discoursé sur l'expérience d'Investissement-Développement en Mauritanie (IDM), organisme dont il est le directeur. Entre 1991 et 1993, IDM a donné naissance à une trentaine de nouvelles entreprises et créé 300 emplois.

La clé du succès, dans le cas d'IDM, c'est qu'il accorde la priorité à l'entrepreneur plutôt qu'au mode d'investissement, contrairement à tant d'autres programmes ou organismes. IDM offre toute une série d'instruments financiers adaptés aux besoins particuliers du promoteur.

Au lieu d'exiger l'habituelle affectation de biens en garantie, IDM s'emploie à apporter son concours technique à l'entrepreneur de manière à protéger sa propre contribution financière. L'aide technique commence dès les premiers instants de la conception du projet et se prolonge dans la formation comptable offerte à l'entrepreneur pour qu'il apprenne à tenir les livres correctement. L'organisme assure toutefois le suivi pendant encore au moins trois ans, sous la forme de réunions mensuelles entre le promoteur, un consultant spécialisé en gestion d'entreprise et un comptable. Cette aide soutenue coûte cher, mais elle est considérée comme essentielle à l'implantation de nouvelles entreprises. Il est bien évident que l'entrepreneur n'a pas les moyens, au début, de payer tous ces services et c'est pourquoi il faut une subvention au développement.

M. Diack a conclu en parlant des difficultés que posent à la fois la très grande instabilité économique ainsi que l'abondance de règlements « chronophages » que doit affronter l'aspirant entrepreneur.

Isaac Lobe Ndoumbe, du Service de développement du secteur privé, à la Banque africaine de développement, a ensuite fait l'analyse des difficultés de financement des petites entreprises au Cameroun. Comme beaucoup d'autres pays, le Cameroun a établi des stratégies et une politique d'aide aux entreprises qui visent notamment à faciliter à ces dernières l'accès au crédit. Mentionnons, parmi les programmes mis en place dans ce pays, des régimes fiscaux particuliers, la bonification d'intérêt, des programmes de garantie du

crédit et des programmes d'aide à la gestion. Il s'agissait essentiellement de programmes publics, qui ont tous échoué, à cause principalement d'une gestion déficiente, d'une trop grande intervention de l'État et du manque d'appui des banques traditionnelles.

Il faut maintenant trouver de nouvelles formules, en tâchant de tirer profit des leçons dégagées des erreurs passées, de découvrir des stimulants appropriés et d'amener les petites entreprises et les banques à prendre part à la conception et à la mise en œuvre des programmes. Il faudra faire un effort particulier pour ménager un pont entre l'économie non structurée en croissance et le secteur financier structuré. L'établissement d'organisations privées, tels les sociétés de capital-risque, les coopératives financières et les fonds mutuels, doit être encouragés. On a recommandé la création d'un programme de garantie interbancaire qui serait administré par les banques. Il importe que l'État délaisse un peu la gestion de programme et s'efforce plutôt d'édifier un bon environnement macroéconomique, institutionnel et juridique.

Débats

Les participants aux séances qui ont porté sur les services financiers semblent unanimes à penser que les établissements financiers classiques, c'est-à-dire les banques commerciales et les banques de développement, sont impuissants à satisfaire aux besoins des petites entreprises. Ils ont donné de nombreux exemples de programmes de crédit qui ont échoué parce que les conditions de prêt (obligation de présenter un plan d'entreprise, de la documentation et des rapports de faisabilité, d'affecter des biens en garantie et de posséder tel pourcentage de capitaux propres) étaient trop difficiles à remplir pour les PME. Les taux de recouvrement étaient bas et les programmes de crédit avaient subi une décapitalisation. Le traitement des demandes de prêts était lent et, dans bien des cas, la demande était très faible à cause des conditions d'emprunt. Les frais d'administration en matière de recouvrement étant trop élevés, il devenait impossible, une fois tarées les sources de financement extérieures, d'honorer les marges de crédit. Tout cela a incité les autorités à faire en sorte que les entreprises obtiennent le crédit dont elles ont besoin par l'intermédiaire d'ONG.

La majorité des participants sont d'avis que les ONG ont réussi, jusqu'à un certain degré, à faciliter aux microentreprises des secteurs non structurés rural et urbain l'accès aux prêts d'un faible montant. Le Kenya Rural Enterprise Program (K-REP) est un excellent exemple de cela (voir l'article d'Aleke-Dondo dans le présent ouvrage). Certains conférenciers se sont toutefois plaints

du manque de coordination entre les ONG, nombreuses à s'occuper des PME, et les autres programmes de soutien. Dans bien des cas, les organismes de crédit confondent crédit et programmes sociaux ; ils tolèrent les mauvais payeurs et les pertes d'argent. La plupart des programmes travaillaient à trop petite échelle pour avoir une véritable influence sur le développement des PME. Comme les ONG ne peuvent à elles seules répondre aux besoins grandissants des PME, elles doivent s'efforcer d'aider les entreprises à franchir le pas et à présenter leurs demandes d'emprunts à des établissements financiers traditionnels.

De nouveaux établissements financiers structurés font aujourd'hui leur apparition, souvent inspirés de la Grameen Bank : banques rurales au Ghana (voir l'article de G. Nikoi dans le présent ouvrage), coopératives d'épargne et de crédit au Togo et banque populaire (People's Bank) au Nigéria (voir l'article d'Ekpenyong et de Kebang dans le présent ouvrage). L'élément clé, c'est souvent de remplacer l'affectation de biens en garantie par la formule des débiteurs solidaires, où chacun des membres du groupe exerce une surveillance sur le mode d'utilisation du prêt et le comportement des emprunteurs (à savoir s'ils agissent comme de bons ou de mauvais payeurs). De plus, ces établissements structurés ont l'habitude de combiner prestation de crédit et mobilisation de l'épargne ; ainsi, ils n'ont plus à compter autant sur l'argent des organismes d'aide et les deniers publics et ils augmentent leurs chances de viabilité. On a souligné encore et encore la nécessité d'éviter toute ingérence de l'État. Pour arriver à bien comprendre les besoins des PME et à établir un climat de confiance mutuelle, il importe que les établissements soient décentralisés et qu'ils plongent, de préférence, leurs racines dans le milieu.

Bien que d'aucuns émettent encore certaines réserves quant à la pertinence d'appliquer les taux d'intérêt du marché, il ressort des débats tenus au cours de la conférence que l'idée fait son chemin. Selon Aleke-Dondo (voir son article dans le présent ouvrage), il y aurait même lieu de demander aux PME des taux d'intérêt supérieurs à ceux des banques commerciales, étant donné que les coûts d'exploitation sont plus élevés et que l'accès au crédit à un prix d'observation raisonnable est plus important pour l'emprunteur que le taux d'intérêt demandé. L'application des taux d'intérêt du marché aux prêts consentis à des PME accroît les chances de viabilité des programmes de crédit et aide à faire en sorte que les prêts servent seulement à des projets réalisables.

Même si les banques commerciales ont été beaucoup critiquées, un certain nombre de participants ont admis qu'elles avaient encore leur raison d'être. Pour que celles-ci puissent redorer

leur blason et que les petites entreprises soient amenées à faire leurs emprunts dans des banques commerciales, on pourrait accroître les efforts pour établir des liens entre les ONG, les institutions financières classiques et les organes de prêt qui utilisent la formule des débiteurs solidaires. Il y aurait lieu d'exercer des pressions et d'avoir recours à des stimulants pour modifier les habitudes bancaires. Les ONG pourraient faire office d'agents spécialisés chargés d'opérer un tri parmi les emprunteurs éventuels, d'évaluer les demandes de prêts et même d'aider à garantir les prêts consentis à des PME. Ainsi, tant les prêteurs que les emprunteurs pourraient bénéficier d'une réduction des coûts d'exploitation.

Les gens semblaient, en général, penser que les services de crédit administrés par des ONG devaient servir à accorder de très petits prêts aux microentreprises, et ceux des banques commerciales à satisfaire aux besoins de crédit des petites entreprises de taille plus importante. On a aussi parlé de l'urgente nécessité d'avoir un plus grand nombre d'établissements de prêt structurés de type communautaire qui sortent des sentiers battus, telles des banques rurales, des caisses d'épargne, des banques populaires, des banques de crédit populaire et des coopératives de crédit. Contrairement aux ONG, ces établissements dépendraient du pouvoir législatif ou seraient placés sous l'autorité des banques centrales, ou les deux. Certains d'entre eux pourraient avoir leur origine dans le réseau des établissements non structurés, comme les associations d'épargne et de crédit différé (AECD), les tontines ou d'autres groupes d'entraide. On aurait ainsi un plus large éventail de services financiers à offrir.

De nouvelles idées pour accroître la compétitivité

Le troisième jour, les travaux ont été consacrés aux innovations non financières susceptibles d'accroître la compétitivité des PME en Afrique. Les exposés ont porté sur une foule de sujets, y compris le rôle des réseaux d'entreprises et des associations de gens d'affaires, le développement des ressources humaines et les possibilités qui en découlent sur le plan de la mise au point et du transfert de technologies, la commercialisation des exportations et la création de liens entre petites et grandes entreprises.

La présidente de la Banque mondiale des femmes (BMF), Nancy Barry, a ouvert la séance plénière en présentant une communication captivante sur la nécessité de rompre avec les modèles classiques de promotion des PME. Elle a souligné que l'incapacité des PME à soutenir la concurrence du marché avait sa source dans la dépendance des entreprises à l'égard de produits, de méthodes et de

procédés dépassés ; leur relatif isolement ; le peu de ressources dont elles disposent pour faire face aux changements ; et le fait qu'elles sont incapables d'exploiter les avantages inhérents à leur petitesse. Les solutions suggérées par M^{me} Barry sont, d'une part, la formation destinée à montrer aux entrepreneurs des méthodes d'excellence et, d'autre part, la création de réseaux d'entreprises.

Les entrepreneurs ne sortent pas des écoles où enseignent fonctionnaires ou employés d'ONG. Ils apprennent par l'expérience, en étant témoins des meilleures pratiques dans leur secteur, où ce sont d'autres gens d'affaires qui assurent la formation. La meilleure formation qui puisse se donner, c'est lorsqu'il y a transmission de connaissances pratiques dans les rapports entre acheteurs et vendeurs ou entre entrepreneurs et sous-traitants. L'État peut certes faciliter cette communication d'informations en mettant en place les ressources nécessaires, mais c'est à des organismes du secteur privé qu'il revient d'être les principaux agents de transmission.

Les réseaux d'entreprises peuvent s'occuper de ce genre d'activités, ainsi que de fourniture d'intrants, de transport et de commercialisation et ce, chaque fois que des économies d'échelle sont possibles. Les réseaux peuvent avoir leur utilité parce qu'ils ont la possibilité de présenter des offres plus concurrentielles, d'obtenir des accords de concession et d'augmenter les chances des PME de bénéficier de prêts bancaires. Ces réseaux entretiennent des rapports de nature diverse avec les entreprises, les ONG à vocation commerciale, les associations de producteurs, les commerçants et les exportateurs.

M^{me} Barry a mentionné un certain nombre de sous-secteurs qui offrent un excellent potentiel pour la mise en marché de nouveaux produits : usines de fabrication et d'assemblage d'appareils d'éclairage, secteur agro-alimentaire et services (par exemple : santé, réparations et services informatiques). Pour faire connaître les nouvelles initiatives qui témoignent de l'excellence locale, on peut avoir recours à des ateliers ou à des aides visuelles adaptés à chaque sous-secteur, alors que, pour se tenir au courant des techniques d'excellence mondiales, on a le choix entre effectuer des voyages de familiarisation et suivre des stages d'apprentissage.

M^{me} Barry a ensuite donné un aperçu des activités de la BMF, et notamment du programme de formation en trois volets qui est offert en gestion d'entreprise, et a parlé des moyens mis en œuvre par quelques-uns des groupes locaux de la BMF pour collaborer avec les PME à l'établissement de conseils d'aide à l'innovation. En terminant, la présidente de la BMF a proposé que les gouvernements et les organismes subventionnaires créent des fonds d'aide à

l'innovation dans l'entreprise, qui seront consacrés à la recherche active à l'intérieur du pays, à la formation aux techniques d'excellence locales et mondiales, ainsi qu'à la constitution de consortiums et de réseaux d'entreprises. La direction de ces activités devra cependant être confiée au secteur privé, qui agira de façon autonome.

Strive Masiyiwa a présenté une étude de cas visant à montrer de quelle manière l'Indigenous Business Development Centre (Centre de développement des entreprises indigènes) [IBDC], dont il a longtemps été directeur, fait figure d'agent de changement au Zimbabwe. L'IBDC a été fondé en 1987 pour permettre aux milieux d'affaires noirs, qui, croyait-on, n'étaient toujours pas en position de se faire valoir pleinement, d'exprimer leur point de vue haut et fort. L'IBDC est, en réalité, un mouvement qui représente un large éventail de personnes ainsi que de petites et grandes entreprises indigènes provenant de tous les secteurs de l'économie, y compris des cultivateurs, des femmes, des mineurs, des entrepreneurs, des coopératives et même des anciens combattants de la lutte menée pour la libération du pays.

L'IBDC fonde sa stratégie de développement des PME sur la reconnaissance de quatre droits :

- le droit des personnes de créer leur entreprise (sans que celles-ci doivent affronter des obstacles juridiques ou psychologiques) ;
- le droit d'exister des PME (sans que celles-ci aient à subir les effets écrasants d'un pouvoir de monopole ou de pratiques restrictives) ;
- le droit des PME de se retirer des affaires (sans la flétrissure sociale qui accompagne l'échec d'une entreprise) ;
- les droits du milieu naturel.

Dès le début, l'IBDC s'est rendu compte que c'est la concurrence, et non la protection, qui allait ouvrir des horizons jusqu'alors inaccessibles aux entreprises indigènes. Grâce à cette prise de position, l'organisme est devenu le principal groupe à exercer des pressions pour que soit votée une loi antitrust et établi un conseil de la concurrence. La campagne la plus réussie de l'IBDC contre les monopoles a eu pour effet d'amener le gouvernement à libéraliser les transports urbains ; résultat, plusieurs centaines de petites entreprises exploitant des minibus ou des taxis ont presque instantanément vu le jour. L'organisme a aussi contribué à convaincre le Parlement du Zimbabwe de formuler une politique nationale au sujet des PME, politique qui a finalement été adoptée en avril 1993. L'IBDC mène actuellement une campagne pour que soient davantage libéralisés les marchés financiers.

Selon M. Masiyiwa, les associations africaines de gens d'affaires ne peuvent se contenter de défendre les intérêts de leurs membres et d'exercer des pressions. Elles doivent également veiller à améliorer les connaissances et compétences de leurs membres, ce que ne comprennent pas toujours bien les organismes subventionnaires. C'est pourquoi l'aide offerte aux associations par des organismes étrangers est décevante. L'IBDC souhaiterait que ses membres acquièrent des compétences en gestion ainsi que la capacité d'adapter les technologies étrangères aux besoins locaux et de mobiliser des ressources financières. Pour s'occuper des besoins en matière de gestion, l'IBDC a créé les Business Extension and Advisory Services, organisme d'encadrement et de conseil. Principalement à cause de l'inaction des organismes subventionnaires, l'IBDC n'a pas eu la main aussi heureuse en ce qui concerne la capacité des membres d'adapter les technologies étrangères aux besoins locaux ou d'obtenir du crédit. Il planifie actuellement la mise en place d'un établissement appelé Business Research and Industrial Development Institute, qui aura pour mandat d'aider les petites entreprises de fabrication à obtenir du soutien et des informations techniques.

Deux femmes ont poursuivi sur le sujet des associations de gens d'affaires et des réseaux d'entreprises. La Tunisienne Hassania Chalbi est présidente de l'Association pour l'avancement des femmes entrepreneuses. Elle a commencé par rappeler que les femmes, en Afrique du Nord, ont toujours joué un rôle de premier plan dans la production vivrière et l'artisanat. Aujourd'hui, on voit davantage ce dont elles sont capables, grâce surtout au phénomène récent de l'activité des femmes dans le secteur industriel. Il leur reste encore, cependant, bien des obstacles à surmonter. Bien que le nombre de filles fréquentant l'école en Tunisie ait augmenté de façon spectaculaire, l'analphabétisme demeure beaucoup plus élevé chez les femmes (48 %) que chez les hommes (26 %). À cause d'une scolarisation aussi faible, la plupart des entrepreneuses restent dans des secteurs d'activité faisant appel à des technologies de bas niveau, qui n'exigent pas beaucoup d'innovation et dont le potentiel de croissance n'est pas très élevé.

Les femmes sont également désavantagées en matière de crédit. Dans trois agences de crédit, les sommes prêtées à des femmes ne représentaient qu'entre 5 et 15 % seulement de tous les prêts consentis. Pourtant, les instigateurs de 730 des 9 960 projets industriels qui ont vu le jour en Tunisie dans les années 1980 étaient des femmes, 520 de ces projets concernant le secteur des textiles.

M^{me} Chalbi est d'avis que la situation sociale des Tunisiennes s'est améliorée depuis qu'elles assument leur nouveau rôle

d'agentes économiques et qu'elles ont compris qu'elles pouvaient faire une brillante carrière dans le secteur privé, au lieu d'entrer dans la fonction publique. En outre, certaines femmes mettent aujourd'hui à profit leur formation scientifique dans des sphères d'activité modernes tout à fait novatrices. L'Association pour l'avancement des femmes entrepreneuses fait maintenant office de réseau régional pour toute l'Afrique du Nord. Elle a l'intention de favoriser le partage des expériences et l'échange de produits, d'encourager la création de coentreprises et de faciliter la commercialisation.

Simone Zoundi est une entrepreneuse du Burkina Faso et l'une des personnes à la tête de l'association locale des femmes entrepreneuses. Elle est également active à l'échelle régionale. Dans son pays, la croissance des PME a été étouffée par les lourds impôts, de façon toute particulière, mais aussi par une politique monétaire désavantageuse, le dumping et la mise en œuvre par l'État, sans consultation des intéressés, de mesures qui touchent le secteur privé. L'incertitude politique et économique décourage les investisseurs.

Afin d'améliorer le climat d'investissement, le secteur privé devra s'organiser et se faire entendre. C'est à cette fin qu'a été formé le Réseau d'entreprises. Le réseau est composé de 150 femmes et hommes d'affaires provenant de huit pays d'Afrique occidentale ; quatre autres pays ont l'intention d'intégrer le réseau. Ce dernier s'est constitué à partir des réseaux nationaux des pays membres. Les principaux objectifs consistent à faciliter l'organisation du secteur privé et, en établissant le dialogue avec les décideurs, à créer un environnement favorable aux PME.

Au Burkina Faso, l'Association des femmes chefs d'entreprise remplit un rôle important tant au sein du Réseau d'entreprises qu'à l'intérieur du réseau national. L'association a mis sur pied des programmes d'information et de formation en marketing et en gestion, un fonds de garantie mutuelle pour faciliter l'accès au crédit ainsi qu'un réseau de vente visant à aider les femmes en chômage à entrer dans les affaires.

On peut dire qu'il existe, de façon générale, une nouvelle culture d'entreprise au Burkina Faso. Le but visé est de redonner aux entrepreneurs leur véritable rôle d'agents de développement, ces bâtisseurs de richesse qui contribuent au bien-être de la collectivité tout en obtenant un bon rendement. Cette manière de concevoir le développement recueille l'adhésion des organismes subventionnaires, mais il faudra instaurer au Burkina Faso quelques changements d'attitude à tous les échelons de la société pour qu'elle se concrétise.

Godfred Frempong, du Technology Transfer Centre, a, pour sa part, parlé de la faible capacité technique des petites entreprises ghanéennes, en particulier de celles qui fabriquent des biens d'équipement. Un certain nombre d'organismes ont été institués pour aider à améliorer la situation dans ce domaine : le National Board for Small-Scale Industries (NBSSI), le Technology Consultancy Centre (TCC), le Ghana Regional and Appropriate Industrial Service (GRATIS) et le National Vocational Training Institute (NVTI).

Le NBSSI est un organisme gouvernemental qui a passablement bien réussi dans l'organisation de cours d'orientation en création et en gestion d'entreprise ainsi que dans l'établissement de liens entre les petites entreprises et les écoles techniques qui offrent de la formation dans leurs spécialités. Malheureusement, l'insuffisance des efforts du NBSSI en matière de crédit a nui aux PME en les empêchant d'adopter de nouvelles technologies. L'organisme a également raté la chance qu'il avait d'influencer le gouvernement dans sa politique d'approvisionnement, laquelle aurait pu conduire indirectement à des améliorations techniques.

Le TCC a, quant à lui, été établi en 1972 comme centre de recherche rattaché à l'Université des sciences et de la technologie de Kumasi. On a mis sur pied une unité intermédiaire de transfert de technologie, et celle-ci a obtenu un tel succès qu'on a décidé de créer un nouvel organisme, le GRATIS, pour qu'il implante des unités semblables dans toutes les régions du pays. Un grand nombre de petites firmes d'ingénierie bénéficient de la formation technique offerte, qui amène les entreprises à importer, entre autres choses, des machines-outils modernes.

La formation technique et professionnelle donnée par le NVTI est plus structurée. Malheureusement, elle ne donne pas d'aussi bons résultats : très peu d'entrepreneurs s'inscrivent aux cours. M. Frempong a parlé d'une enquête ayant révélé que seulement 6 % des entrepreneurs avaient une quelconque formation technique.

M. Frempong a achevé son exposé en présentant un aperçu des avantages qu'on peut tirer, en théorie, de la sous-traitance, des réseaux d'entreprises locales, des associations nationales et des programmes de perfectionnement des chefs d'entreprise. Il a cité l'exemple d'une société étrangère de fabrication de vélocycleurs qui a cessé d'importer engrenages et pignons en sous-traitant la fabrication de ces pièces à une petite firme d'ingénierie locale. On ne possède toutefois aucune preuve du fait qu'il y ait eu une action concertée de l'État pour promouvoir ce genre de stratégie.

Julius S. M. Mburugu, coordonnateur national du Entrepreneurship Education Project au Kenya, parrainé par l'ORT et le PNUD, a expliqué comment fonctionne ce programme, qui s'adresse à de jeunes hommes et femmes ayant fait des études. Bien qu'il vise particulièrement les jeunes qui s'apprêtent à entrer dans des écoles de formation professionnelle, le programme accepte également des étudiants d'université, des gens des deux sexes qui dirigent des entreprises non structurées, des propriétaires de petites entreprises établies, ainsi que des formateurs et des administrateurs d'expérience. Le programme part du principe que c'est dans les années consacrées à la formation qu'une personne acquiert le sens des affaires et que bien des personnes ont des qualités latentes d'entrepreneur qu'un programme de formation peut mettre en valeur. L'objectif consiste à la fois à modifier les attitudes et à amener les stagiaires à trouver des idées neuves.

À la fin de 1993, le programme avait atteint plus de 40 000 stagiaires inscrits dans 144 établissements des quatre coins du pays. Le premier groupe de diplômés a terminé en juillet 1993, et chacun de ceux-ci a eu à établir un plan d'affaires visant à déterminer quelles étaient leurs chances d'obtenir une aide financière s'ils lançaient leur propre petite entreprise. Quelques stagiaires ont déjà créé des microentreprises.

Ce programme du PNUD comportait aussi un volet consacré à l'établissement de centres de la petite entreprise (CPE) à l'intérieur des écoles de formation technique. Les CPE ont pour but de faciliter la création de PME et de favoriser la naissance d'une culture d'entreprise à l'intérieur de l'établissement et des milieux d'affaires locaux. Les CPE incitent les élèves à créer leur propre microentreprise tandis qu'ils suivent leur formation et ils offrent des services consultatifs aux petites entreprises et microentreprises locales à prix raisonnable. Ils essaient aussi de mettre d'éventuels entrepreneurs, élèves ou autres, en contact avec des sources possibles de financement.

À l'époque où s'est tenue la conférence, 17 établissements de formation avaient créé des CPE, et le programme en avait désigné neuf comme bénéficiaires de fonds supplémentaires afin qu'ils puissent servir de modèles aux autres. Une quarantaine de centres sont censés voir le jour. M. Mburugu dit savoir pertinemment que le programme ne pourra contribuer qu'assez faiblement à la création de nouvelles entreprises, mais il croit tout de même que celui-ci pourra remplir le rôle d'agent de changement en faisant naître parmi les groupes visés une attitude positive à l'égard de l'entrepreneuriat.

La commercialisation est une contrainte souvent négligée, mais aussi infiniment importante pour la croissance des PME ; c'est pourquoi la question a été examinée sous plusieurs angles au cours d'un des ateliers (Masinde et Muzamani ont chacun fait un exposé sur le sujet ; voir les articles dans le présent ouvrage). Ahmed Azirar, de l'Institut des affaires et du commerce pour les entreprises, s'est employé à expliquer la réussite croissante du Maroc dans l'exportation de biens fabriqués et s'est attardé sur les problèmes auxquels font face les PME exportatrices.

M. Azirar a commencé par parler de la situation générale des exportations industrielles au Maroc, où la promotion des exportations est le pivot de la stratégie adoptée par l'État en matière industrielle. Il a admis que bien des obstacles se dressent sur le chemin des PME qui voudraient étendre leurs exportations. Il a mentionné, entre autres problèmes, la qualité médiocre des produits, le manque d'information au sujet des marchés potentiels ainsi que les difficultés financières et les problèmes d'assurances. Pour être capables d'exporter davantage, les PME marocaines doivent améliorer la qualité de leurs produits et de leurs méthodes de conditionnement et avoir accès à de nouvelles technologies. M. Azirar a également souligné que rares sont les PME à avoir un directeur commercial. D'ordinaire, l'entrepreneur propriétaire s'occupe personnellement de toutes les ventes, de sorte qu'il n'a pas le temps d'apprendre à connaître les marchés qu'il pourrait conquérir ou de se débattre contre les complications administratives inhérentes aux activités d'exportation.

Les choses se mettent à bouger, toutefois, selon M. Azirar. Les entreprises marocaines commencent à comprendre qu'un prix compétitif n'est pas suffisant en soi pour leur permettre d'affronter la concurrence sur les marchés d'exportation. La qualité est tout aussi importante que le prix, tout comme le respect des goûts et des besoins de la clientèle étrangère.

Débats

Au cours de la réunion plénière, quelques participants ont exprimé leur perplexité à propos des réflexions critiques émises au sujet du rôle de l'État et de l'optimisme peut-être exagéré manifesté par certains conférenciers à l'égard du secteur privé. Il y a beaucoup de chambres de commerce qui ne sont pas représentatives, les associations de gens d'affaires ont peu d'influence et les ONG créées pour venir en aide aux entreprises ne sont qu'une poignée. De plus, bon nombre de participants ont du mal à voir pourquoi les sociétés privées accepteraient de partager avec d'autres les techniques

d'excellence qu'elles ont mises au point et pourquoi les grandes entreprises seraient heureuses d'aider les petites. Quelqu'un a dit que ce qu'il fallait, selon lui, c'était de redéfinir les rôles au sein d'un partenariat qui serait formé entre les secteurs public et privé. Nous avons encore besoin des services publics, mais peut-être faut-il en confier la prestation à des organismes privés en vertu de contrats liés à des prescriptions de résultats.

Lorsque la question de la technologie a été mise sur le tapis, un certain nombre de participants ont exprimé des doutes quant à l'opportunité pour les entreprises d'adopter des technologies de pointe. Ils ont invoqué comme argument que la formule du « juste à temps » n'est peut-être pas la plus appropriée quand la plupart des entreprises fonctionnent selon les méthodes d'approvisionnement conventionnelles. D'autres participants ont toutefois compris la nécessité d'être compétitif sur les marchés mondiaux et reconnu que la technologie avait une part dans l'amélioration des normes de qualité. Plusieurs personnes ont déploré le peu d'attention portée à la technologie au cours de la conférence.

L'atelier consacré au développement des ressources humaines a donné lieu à des débats animés ainsi qu'à diverses observations et suggestions. Quelques personnes ont souligné la nécessité que soient offerts des programmes de formation sous-régionaux et régionaux. D'autres ont fait remarquer que les dirigeants de petites entreprises trouvaient difficile de tirer profit de programmes de formation adaptés aux besoins des grandes entreprises. On a proposé que des recherches soient effectuées pour trouver des méthodes appropriées d'évaluation des retombées des programmes de formation en Afrique.

Certains commentaires ont été faits au sujet du système d'enseignement (hérité, dans la plupart des pays d'Afrique, du colonialisme), qui inculque aux gens une attitude de méfiance à l'égard de l'entrepreneuriat. D'aucuns ont soutenu que le système d'enseignement officiel incitait les étudiants à rechercher la sécurité d'emploi supposément offerte par les grandes organisations. Il faudrait que le système d'enseignement puisse engendrer une culture d'entreprise. La grande majorité des participants estiment, toutefois, que la formation et l'enseignement offerts en création et gestion d'entreprise doivent avoir un rapport avec des programmes pratiques visant à préparer les entrepreneurs éventuels à dresser des plans d'entreprise, à faire des demandes de crédit et à acquérir des compétences et des moyens pour créer et exploiter une entreprise.

Séances finales

Des représentants du secteur privé, des ONG, des gouvernements et des organismes d'aide ont passé le dernier après-midi à examiner les travaux de la conférence, examen qui a été suivi de la synthèse des divers rapports de séance et d'atelier.

Examen des travaux de la conférence

Abdoulaye Ndiaye, qui représentait le secteur privé sénégalais, a plaidé en faveur d'une nouvelle approche. La concurrence peut être un facteur positif, selon l'opinion de la majeure partie de l'assistance. M. Ndiaye s'est dit d'avis que les entrepreneurs peuvent faire office d'agents de changement, mais qu'il faudra améliorer leur image. S'il revient à l'État de formuler des politiques, il est cependant indispensable que celui-ci ait d'abord consulté le secteur privé sur tous les points. L'État n'est pas le seul à devoir se réformer, c'est également le cas du secteur privé.

La Tunisienne Hassania Chalbi, porte-parole des ONG, a surtout axé son discours sur les moyens d'aider les femmes entrepreneuses. Elle a dit que, selon elle, les femmes sont plus inventives et plus disposées à collaborer entre elles et avec les milieux d'affaires en général. À son avis toujours, les ONG représentent pour les entrepreneuses le meilleur moyen de faire entendre leur voix, aussi presse-t-elle les gouvernements de prendre à la fois les femmes et les ONG plus au sérieux.

Isaya Onyango, fonctionnaire du gouvernement du Kenya, est d'accord pour dire que les PME ont besoin d'un cadre stratégique précis et cohérent. Tout le monde s'est entendu sur le fait que les gouvernements devaient remplir le rôle de facilitateurs et laisser au secteur privé le soin d'agir directement auprès des entreprises et de leur venir en aide.

Michael Farbman, de l'USAID, a parlé au nom des organismes d'aide. Ces organismes, a-t-il souligné, font uniquement office de catalyseurs et travaillent, en fait, dans les coulisses. Ils peuvent apporter leur concours aux intéressés et même mettre des ressources à leur disposition dans la formulation de politiques mieux adaptées ; ils peuvent aussi aider à l'application de ces politiques, mais c'est à l'État et aux milieux d'affaires qu'il incombe de mener les programmes à bien. Les organismes peuvent aussi, bien entendu, produire des idées et aider à la diffusion d'idées en faisant circuler des histoires de réussites.

M. Farbman a mis en évidence deux points essentiels au développement des PME : la nécessité de donner aux femmes la

chance de se tailler une place dans les affaires et celle d'encourager le secteur financier institutionnalisé à consacrer de l'argent aux PME. Il faut trouver un moyen (comme c'est déjà le cas dans certains pays) d'amener les banques commerciales à fournir du capital aux PME. Seul ce secteur a les moyens de satisfaire aux besoins immenses d'une PME en croissance, et c'est pourquoi il faut inventer de nouvelles façons de faire.

Débats

Au cours des débats qui ont suivi, des participants ont insisté sur la nécessité d'établir une distinction entre microentreprises et PME structurées. Les besoins varient selon la catégorie, aussi l'approche et les programmes de soutien doivent-ils varier en conséquence. Ce n'est pas nécessairement une bonne idée non plus d'offrir de l'aide à toutes les PME. Celles-ci doivent apprendre à devenir plus compétitives et ne pas s'attendre à être protégées et à recevoir de l'aide indéfiniment. Il faudra songer à de nouvelles formes de garantie de crédit si nous voulons persuader les banques commerciales de faire davantage pour les PME.

Les participants semblent avoir été unanimes à penser que tous les agents de changement représentés à la conférence devaient collaborer entre eux pour que soient formulés des politiques et des programmes efficaces. Mentionnons, parmi ces agents de changement, les secteurs public et privé, les gouvernements qui représentent le pouvoir central, les organismes d'aide multilatéraux et bilatéraux, les ONG, les PME ainsi qu'une multitude d'établissements d'enseignement universitaire et de recherche, d'organisations de soutien et d'institutions financières.

Synthèse des rapports de séance et d'atelier

Deux spécialistes qui en connaissent long sur la question des PME en Afrique ont été invités à faire un résumé de la conférence. Jacob Levitsky, du Royaume-Uni, a comparé les communications et les travaux à ceux de la dernière conférence du genre organisée par le comité des agences donatrices, à Abidjan, en 1983, en collaboration avec la Banque africaine de développement. Il a rappelé à l'auditoire que la réunion de 1983 avait porté sur les institutions financières de développement (IFD) et leur rôle dans le financement des petites entreprises. On avait alors à peine parlé des ONG et l'on n'avait aussi accordé que très peu d'attention aux microentreprises et au secteur non structuré. La plupart des exposés et des travaux concernaient des programmes financés par l'État et directement appliqués par des organismes publics subventionnés.

Au cours de la conférence qui vient tout juste de prendre fin, le recours aux IFD pour obtenir une aide financière n'a pas souvent été mentionné. Un grand nombre des IFD africaines ont disparu ou font face à de graves difficultés financières. L'importance de mettre en place des politiques favorables et de supprimer certains articles de réglementation a été reconnue et on a compris que la déréglementation ne pouvait à elle seule favoriser l'essor des PME. Il est essentiel que les entreprises aient plus facilement accès au crédit et aux marchés. Grâce à des années de réformes et de programmes d'ajustement, les chances pour que se développe l'esprit d'entreprise sont sans doute plus nombreuses, mais il faut de bons programmes de soutien, notamment des cours de formation, des conseils et des services financiers, pour que l'expansion des PME devienne réalité.

Il ressort très nettement des travaux et des exposés des deux conférences que le secteur non structuré et la microentreprise demeurent la forme de PME la plus courante en Afrique. Il a été dit à maintes et maintes reprises au cours de la conférence de 1993 que la majorité des entreprises de ce genre ne prennent jamais d'extension et n'arrivent jamais à passer du côté des « grandes » PME structurées ; c'est pourquoi il faut adopter certains programmes destinés à améliorer le rendement et la production des PME. Les ONG ont un rôle fondamental à jouer auprès de cette abondante clientèle.

Il semble qu'on se fie moins à l'État, aujourd'hui, pour mettre en œuvre des programmes de promotion des PME ; il y a d'ailleurs beaucoup de désillusion au sujet des établissements qui ont été créés par les gouvernements, programmes qui ont coûté très cher aux organismes d'aide. Un grand nombre d'organismes de promotion des PME ont été fermés ou restructurés de manière à tenir un rôle beaucoup plus restreint. On est maintenant enclin, dans plusieurs pays d'Afrique, à considérer les gouvernements comme des facilitateurs et non plus comme des réalisateurs de programmes. C'est aux gouvernements de fournir les ressources, mais aux organismes du secteur privé, aux organismes indépendants ou aux ONG de fournir les services de soutien. Un plus grand nombre de participants (qu'au cours des conférences antérieures) ont accepté l'idée que les PME doivent faire plus d'efforts pour s'aider et ne pas toujours compter sur la protection et l'appui des gouvernements.

Des associations d'exploitants de PME ont vu le jour dans plusieurs pays africains ; elles ont pour mission à la fois d'encourager les gouvernements à consulter les gens d'affaires du secteur sur toutes les questions d'orientation et de créer des services compétents qui offriront de l'information, de la formation, des conseils et d'autres formes d'appui aux membres. La plupart de

ces associations n'ont encore guère d'influence et, à l'heure actuelle, ne pourraient offrir que des services vraiment très limités ; on espère, cependant, qu'avec de l'aide extérieure ces organisations parviendront graduellement à assumer un rôle plus important dans la promotion des PME. L'établissement de liens entre petites et grandes entreprises, ces dernières étant souvent disposées à venir en aide aux PME, pourrait venir compléter ce rôle. Il faudrait aussi que le secteur privé accepte de collaborer avec des groupes de consultants privés, des universités et des établissements de recherche et de développement.

En terminant, M. Levitsky a insisté sur les changements qui se sont produits dans le financement des PME. Plusieurs exposés ont porté sur les efforts d'imagination qui ont été faits pour créer de nouvelles institutions financières, tels des établissements bancaires, des banques rurales, des coopératives d'épargne et de crédit, des sociétés de crédit mutuel, des banques populaires et des banques communautaires, qui seraient adaptées aux besoins des PME. Sans vouloir amoindrir l'importance de ces innovations, M. Levitsky a également soutenu que les banques commerciales ont un rôle primordial à jouer comme prestataires de crédit auprès des PME. Dans diverses parties du monde en développement, on a trouvé des moyens d'amener les banques commerciales à prendre part au développement des PME : mécanismes de refinancement, garanties de crédit, débiteurs solidaires, intermédiation des ONG et accroissement des marges pour compenser les coûts de transaction plus élevés. Il faut examiner toutes ces formules de plus près.

Georges Hénault a couronné le débat dans une perspective plus générale. Après avoir mis en relief quelques-unes des conclusions qui étaient ressorties de la discussion, il a signalé à l'auditoire qu'une relation intelligente entre l'État et le secteur privé demeurerait la question fondamentale. Le rôle traditionnel de l'État a beau être en pleine évolution, ce dernier reste néanmoins un élément vital pour le développement harmonieux des entreprises.

En raison des importants changements de culture ou de mentalité qu'on observe en Afrique à l'heure actuelle et qui sont apparus tout au long de la conférence, M. Hénault formule une mise en garde en disant qu'il reste un certain nombre d'importantes questions à résoudre. Les préjugés qu'entretient l'État à l'endroit du secteur privé font aujourd'hui l'objet de critiques et de débats ouverts. Peut-on en dire autant de ceux du secteur privé ? Tout le monde s'entend sur le fait qu'il faille une plus grande collaboration entre les deux secteurs, mais chacun sait aussi que la grande majorité des PME sont implantées en milieu rural, alors que la fonction

publique est typiquement urbaine. Ces deux groupes parlent-ils le même langage ?

L'éthique du développement est un aspect qu'il ne faut pas négliger. La corruption est souvent un fait indissociable de cette relation, que ce soit en matière d'impôts, de droits d'importation ou de pouvoirs de réglementation. La justice sociale ne doit pas non plus être sacrifiée à la recherche de l'efficacité économique.

Il faut, enfin, affronter l'inévitable pari de la mondialisation. Le dynamisme du commerce régional non structuré n'est pas bien canalisé, ce qui entraîne des conséquences néfastes et des occasions manquées. Pour les PME africaines, soutenir la concurrence internationale sur les marchés étrangers représente une formidable gageure. Ces PME devraient-elles suivre l'exemple des entreprises asiatiques et passer par les grandes maisons de commerce extérieur ou les multinationales pour partir à la conquête des marchés internationaux ?

MM. Levitsky et Hénault sont tous les deux d'accord pour dire que l'Afrique vit actuellement des heures difficiles et que, pour la plupart des pays africains, sinon tous, la situation va se prolonger. La vitesse à laquelle se créent de nouvelles PME indigènes en Afrique est sans doute décevante, mais les signes d'espoir sont nombreux. Bon nombre de PME continuent de voir le jour chaque année ; l'esprit d'entreprise est bien vivant. Les intervenants apprennent des erreurs du passé et sont prêts à innover. Les entrepreneurs accordent une nouvelle importance à l'entretien préventif et curatif, au transfert de technologie, au contrôle de la qualité et à la satisfaction du consommateur. Les gouvernements tendent la main au secteur privé, ils lui prêtent une oreille attentive et travaillent avec lui à la mise en œuvre de programmes conjoints. Le cadre stratégique s'améliore peu à peu. On a donc toutes les raisons d'envisager l'avenir du continent africain avec optimisme. ♦

ANNEXE 1

LISTE DES PARTICIPANTS

Cette annexe répertorie les noms et adresses de tous les participants à la conférence d'Abidjan. Elle indique aussi qui, parmi les participants, a fait office de président et de rapporteur des séances : C, président ; R, rapporteur.

Afrique du Sud

Chris Darroll
Directrice exécutive
Sunnyside Group
BP 1198
Johannesburg 2000
Tél. : (27) 11 403-5500
Fax : (27) 11 339-3909

Claudia Manning (R)
Recherchiste
Projet de stratégie industrielle
4 Crown Street
Observatory Cape Town
Cape Town
Tél. : (27) 21 476033, 21 448-3288
Fax : (27) 21 476079

David Moshapalo
Sunnyside Group
BP 1198
Johannesburg 2000
Tél. : (27) 11 403-5500
Fax : (27) 11 339-3909

Teddy Mtshali
Directeur
Entrepreneurial Development
(Southern Africa) | EDSA |
Private Box 38140
Booyens 2016
Tél. : (27) 11 496-1638
Fax : (27) 11 496-1270

Louise Tager
Directrice exécutive
Droit relatif au contrôle judiciaire
BP 47390
Parklands 2121
Johannesburg
Tél. : (27) 11 728-4954
Fax : (27) 11 484-3396

Allemagne

Régine Frechen
Économiste
Kreditanstalt für Wiederaufbau
Palmengartenstr
60325 Frankfurt
Tél. : (49) 69 7431 2739
Fax : (49) 69 7431 2944

Wilhelm Hankel (C)
Université de Fancfort/GTZ
D-53639 Königswinter
Tél. : (49) 2244 7447
Fax : (49) 2244 82034

Léon Houdret
Agent de planification
Développement de la petite
entreprise
GTZ
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Tél. : (49) 6196 791441
Fax : (49) 6196 796146

Christian Pollak
 Chef de service
 Consultation sectorielle et
 promotion du secteur privé
 GTZ
 Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
 65760 Eschborn
 Tél. : (49) 6196 791445
 Fax : (49) 6196 797181

Dieter Reuter
 Directeur de projet
 Carl Duisberg Gesellschaft EV
 Hohenstaufenring 30-32
 D-50674 Cologne
 Tél. : (49) 221 2098331
 Fax : (49) 221 2098111

Wolfgang Schneider-Barthold
 Chercheur universitaire principal
 Institut de recherches économiques
 IFO
 Poschingerstr. 10
 D-81679 Munchen
 Tél. : (89) 922 4301
 Fax : (89) 922 4462

Brigitte Spath
 Consultante
 GTZ
 Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
 65760 Eschborn
 Tél. : (49) 6196 791441
 Fax : (49) 6196 796146

Gabriele Trah
 Agente de planification
 Développement de la petite
 entreprise
 GTZ
 Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
 65760 Eschborn
 Tél. : (49) 6196 791414
 Fax : (49) 6196 796146

Autriche

Konstantin F. Huber
 Conseiller principal
 Développement de la petite industrie
 Chancellerie fédérale autrichienne
 Minoritenplatz
 9A-1010 Vienne
 Tél. : (43) 1 53115 4468
 Fax : (43) 1 53115 2960

Leny van Oyen
 Agent de développement industriel
 ONUDI
 BP 300
 A-1400 Vienne
 Tél. : (43) 1 21131 5083
 Fax : (43) 1 239934

Christian Zimmerman
 Agent principal de développement
 industriel
 ONUDI
 BP 300
 A-1400 Vienne
 Tél. : (43) 1 21131 3424
 Fax : (43) 1 237288

Belgique

Paolo Logli
 Administrateur général
 Service de la coopération industrielle,
 de l'investissement privé et
 de l'entreprise
 Direction générale du développement
 Communauté européenne
 200, rue de la Loi
 1049 Bruxelles
 Tél. : (32) 2 299 30 09
 Fax : (32) 2 299 25 43

Luis Ritto
 Chef de division
 DG VIII/B/4
 Communauté européenne
 3, rue de Genève
 1140 Bruxelles
 Tél. : (32) 2 299 98 50
 Fax : (32) 2 299 25 43

Bénin

Claude A. Agbemavor
 Chef
 Unité générale d'inspection
 Ministère du Commerce et du
 Tourisme
 Cotonou
 Tél. : (229) 31 54 02, 31 52 58
 Fax : a/s Denis Baker, USAID/Bénin,
 (229) 30 12 60

Innocentia Attanaso
 Avocate
 Ministère de la Justice
 BP 1149/032695
 Cotonou

Tél. : (229) 31 34 04
 Fax : (229) 31 34 14

Théophile Capo-Chichi
 Directeur général
 Centre pour la promotion de l'emploi
 et de la PME

BP 2093
 Cotonou
 Tél. : (229) 31 44 47, 31 45 39
 Fax : (229) 31 59 50

G. Lucien Glélé
 Directeur administratif
 Chambre de commerce et de
 l'industrie du Bénin

BP 31 G
 Cotonou
 Tél. : (229) 31 20 81

Houessou Joseph Gnonlofoun
 Avocat-conseil
 Assemblée nationale
 BP 171
 Cotonou
 Tél. : (229) 31 39 03, 31 52 12
 Fax : a/s Denis Baker, USAID/Bénin,
 (229) 30 12 60

Botswana

Elias Dewah
 Directeur adjoint
 Botswana Confederation of
 Commerce, Industry and Manpower
 Debswana House, The Mall
 BP 432
 Gaborone
 Tél. : (267) 353 459
 Fax : (267) 373 142

Burkina Faso

Rosine Coulibaly
 Agente
 Cellule d'appui à la petite entreprise
 de Ouagadougou
 01 BP 6443
 Ouagadougou
 Tél. : (226) 31 37 62
 Fax : (226) 31 37 64

Fabrice Coupel
 Professeur
 Gestion et création d'entreprises
 École Inter État — Équipement rural
 BP 7023

Ouagadougou
 Tél. : (226) 30 71 47
 Fax : (226) 31 27 24

Michel Fréchette
 Conseiller en formation et
 appui conseil
 Cellule d'appui à la petite entreprise
 de Ouagadougou

01 BP 6443
 Ouagadougou
 Tél. : (226) 31 37 62
 Fax : (226) 31 37 64

Robert Ouedraogo
 GTZ — Projet plan directeur de
 l'artisanat

BP 1910
 Ouagadougou
 Tél. : (226) 31 30 77

Jürgen Schröder
 Conseiller principal
 GTZ
 01 BP 1910
 Ouagadougou
 Tél. : (226) 31 30 77
 Fax : (226) 31 08 73

Y. Joseph Zoromé
 Direction de l'artisanat
 01 BP 1910
 Ouagadougou
 Tél. : (226) 31 30 77

Simone Zoundi
 Présidente-directrice générale
 SODEPAL
 BP 1749
 Ouagadougou
 Tél. : (226) 30 01 50
 Fax : (226) 31 37 64

Cameroun

André Delchef
 Directeur
 Centre de création d'entreprises
 de Yaoundé
 BP 572
 Yaoundé
 Tél. : (237) 20 34 35
 Fax : (237) 21 37 79

Marguerite Etock Nengue
Directrice adjointe
Petites et moyennes entreprises
Ministère du développement
industriel et commercial
Yaoundé
Tél. : (237) 23 07 75

Paul K. Fokam (C)
Directeur général
Caisse commune d'épargne et
d'investissements
BP 11824
Yaoundé
Tél. : (237) 23 60 41
Fax : (237) 22 17 85

Louise Minville
Première secrétaire (Coopération)
Secteur privé
Ambassade canadienne
BP 572
Yaoundé
Tél. : (237) 22 19 36
Fax : (237) 22 10 90

Clement N. Ngwasiri
Vice-doyen
Université de Buea
BP 170
Buea
Tél. : (237) 32 26 90
Fax : (237) 43 08 13

Jean-Pierre Ndy
Directeur général
Partenaires, entreprise de
communication
BP 6290
Yaoundé
Tél. : (237) 20 70 52

Georges Tchokokam
Directeur général
Winstel Research & Consulting
BP 2937
Douala
Tél. : (237) 42-90-41
Fax : (237) 43-24-38

Canada

Alain Berranger
Vice-président
Coginter Group Inc.
48, Cours le Royer Ouest
Montréal (Québec)
Tél. : (514) 849-1710
Fax : (514) 849-2822

Ghislain Dussault
Agent de programme
ACDI
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Tél. : (819) 997-6380
Fax : (819) 953-9454

Philip English (C)
Division des sciences sociales
CRDI
BP 8500
Ottawa (Ontario)
Tél. : (613) 236-6163 (poste 2313)
Fax : (613) 567-7748

Catherine Gold
Directrice des programmes
Foundation for International Training
200 - 1262 Don Mills Road
Toronto (Ontario)
Tél. : (416) 449-8838
Fax : (416) 449-8547

Georges Hénault (R)
Professeur
Université d'Ottawa
136, Jean-Jacques-Lussier
Ottawa (Ontario)
Tél. : (613) 564-7027
Fax : (613) 564-6518

Gilles Lessard (C)
Conseiller principal
Direction générale des politiques
Développement de la petite
entreprise

ACDI
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Tél. : (819) 997-6607
Fax : (819) 953-3348

Jean-Claude Lorin
ACDI
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Tél. : (819) 997-1515

Chili

Gaston G. Suarez Crothers
 Directeur général
 Programme de crédit aux
 microentreprises
 Banque de développement du Chili
 Alameda 1486
 Santiago
 Tél. : (562) 698 5155, 695 1766
 Fax : (562) 698 4944

Congo

Clémence Bakonma
 Service de promotion de l'artisanat
 Petite entreprise
 Chambre de commerce du Kouilou
 BP 665
 Pointe-Noire
 Tél. : (242) 94 12 80
 Fax : (242) 94 36 38

Jurgen Koch
 Économiste
 GTZ/FGU
 BP 796
 Pointe-Noire
 Tél. : (242) 94 36 38
 Fax : (242) 94 36 38

Jean-Baptiste Moukissi
 Chef de Service
 Petites et moyennes entreprises
 Projet artisanat et petite entreprise
 BP 796
 Pointe-Noire
 Tél. : (242) 94 36 38
 Fax : (242) 94 36 38

Alphonse Oko
 Maître-assistant
 Université Marien Ngouabi
 BP 5722 Ouenze
 Brazzaville

Marguerite Tomb
 Directrice
 Formation et promotion des PME-PMI,
 Artisanat
 Chambre nationale de commerce,
 Industrie et agriculture
 BP 1119
 Brazzaville
 Tél. : (242) 83 29 56
 Fax : (242) 83 61 99

Côte d'Ivoire

Augustin Zilma Badiez
 Directeur
 ARSAT
 04 BP 1827
 Abidjan 04
 Tél. : (225) 21 12 27
 Fax : (225) 22 45 03

Amparo Ballivian
 Économiste
 Banque mondiale
 BP 1850
 Abidjan
 Tél. : (225) 44 22 27

Dieneba Bamba
 Secrétaire général
 ONG/GONOSI
 03 BP 1059
 Abidjan 03
 Tél. : (225) 21 12 27
 Fax : (225) 22 45 03

Alain Bambara
 Président
 Cosmivoire
 Abidjan

Denis Bélisle (C)
 Ambassadeur du Canada
 Immeuble Trade Center
 23, avenue Nogues, Le Plateau
 BP 4104
 Abidjan 01
 Tél. : (225) 21 20 09
 Fax : (225) 22 05 29

André Bogui
 Directeur
 ETAM
 06 BP 18
 Abidjan 06
 Tél. : (225) 41 34 24

Arnoult Boissau
 Fonds de développement et
 d'investissement de Côte d'Ivoire
 Tour de la CCIA
 04 BP 2237
 Abidjan 04
 Tél. : (225) 22 42 93
 Fax : (225) 22 41 74

Mamadou Diodandé
 Directeur
 Agence nationale de la formation
 professionnelle
 15 BP 95
 Abidjan
 Tél. : (225) 22 20 30
 Fax : (225) 25 24 99

Koffi Maxime Houdénou
 Directeur
 Geste International
 06 BP 545 Abidjan 06
 Abidjan
 Tél. : (225) 41 18 52
 Fax : (225) 41 06 38

Ginette Johnson
 Conseillère en gestion
 Geste International
 06 BP 645 Abidjan 06
 Abidjan
 Tél. : (225) 41 18 52
 Fax : (225) 41 06 38

Théodora Komaclo
 Geste International
 06 BP 645 Abidjan
 Abidjan 06
 Tél. : (225) 41 18 52
 Fax : (225) 41 06 38

Mongo N'Da Komenan
 Expert en économie industrielle
 Ministère de l'Industrie et
 du Commerce
 01 BP 4536 Abidjan 01
 Abidjan
 Tél. : (225) 21 65 27

Kouaho Boniface Kouaho
 Promotion des petites et
 moyennes entreprises
 Ministère de l'Industrie et
 du Commerce
 BP V65 Abidjan
 Abidjan
 Tél. : (225) 22 78 94

Guy Mercier
 Ambassade du Canada
 Immeuble Trade Center
 23, avenue Nogues, Le Plateau
 BP 4104
 Abidjan 01
 Tél. : (225) 21 20 09
 Fax : (225) 22 05 29

Brou Gaston N'Chu
 Chargé d'études
 Ministère de l'Industrie et
 du Commerce
 09 BP 110 Abidjan 09
 Abidjan
 Tél. : (225) 46 06 36

Isaac Lobe Ndoumbe
 Agent de placement principal
 Service du développement du
 secteur privé
 Banque africaine de développement
 01 BP 1387
 Abidjan 01

Louis B. Ngassa Batonga
 Agent de placement
 APDF
 01 BP 8669
 Abidjan
 Tél. : (225) 21 96 97
 Fax : (225) 21 61 51

Jean-Pierre Ouya
 Président
 Gestion collective des ONG d'Afrique
 03 BP 1059 Abidjan 03
 Abidjan
 Tél. : (225) 21 12 27
 Fax : (225) 22 45 03

Mariam S. Pal
 Agente principale — Politique sociale
 Banque africaine de développement
 BP V316
 01 Abidjan
 Tél. : (225) 20 59 82
 Fax : (225) 20 49 07

Peter G. Rwelamira (C)
 Économiste principal
 Service du développement du
 secteur privé
 Banque africaine de développement
 01 BP 1387
 Abidjan 01
 Tél. : (225) 20 41 68, 20 48 68
 Fax : (225) 20 49 64, 20 49 00

Ulla Salonoja
 Attaché commercial
 Ambassade de Finlande
 Deux Plateaux-vallons
 BP 1835
 Abidjan 01
 Tél. : (225) 41 50 01
 Fax : (225) 41 50 62

Ousmane Somali
Service commercial
Ambassade du Canada
Abidjan
Tél. : (225) 21 20 09
Fax : (225) 21 77 28

Alimata Soumahoro
Secrétaire général
Réseau mutualiste entreprise
09 BP 109
Abidjan 09
Tél. : (225) 44 96 43
Fax : (225) 44 75 72

Karim Sory Traore
Chef de service, Artisanat et petites
et moyennes entreprises
Ministère de l'Industrie et du
Commerce
20 BP 1385 Abidjan 20
Abidjan
Tél. : (225) 21 12 85

Oren E. Whyche
Coordonnateur régional,
Secteur privé

USAID
01 BP 1712
Abidjan 01
Tél. : (225) 41 45 28
Fax : (225) 41 35 44

Pierre d'Alcantara Zocli
Président
Centre international de gestion pour
les établissements scientifiques,
techniques et entreprises
BP 545
Abidjan 06
Tél. : (225) 411 852
Fax : (225) 410 638

États-Unis d'Amérique

Nancy Barry
Présidente
Banque mondiale des femmes
8 West 40th Street
New York, NY
Tél. : (212) 768-8513
Fax : (212) 768-8519

Michael Farbman
Directeur
Bureau de la micro et petite
entreprise, secteur non structuré
USAID
Room 214 New State
Washington, DC
Tél. : (202) 663-2360
Fax : (202) 663-2708

Henry Jackelen
Directeur-adjoint
Programme de développement
du secteur privé

PNUD
821 United Nations Plaza
Room TM-0905
New York, NY
Tél. : (212) 697-9692
Fax : (212) 697-5058

Phyllis Kibui (R)
Coordonnatrice régionale, Afrique
Banque mondiale des femmes
8 West 40th Street, 10th Floor
New York, NY
Tél. : (212) 768-8513
Fax : (212) 768-8519

Donald C. Mead (R)
Professeur d'économie agricole
Département d'économie
Université du Michigan
East Lansing, MI
Tél. : (517) 353-7167
Fax : (517) 336-1068

Glen Rogers
Économiste, Programmes régionaux
USAID
Abidjan/Redso/WCA State
Department
Washington, DC
Tél. : (225) 41 45 28
Fax : (225) 41 35 44

Berta Romero
Banque mondiale
Room S-4121, 1818 H Street, NW
Washington, DC
Tél. : (202) 473-1070
Fax : (202) 522-3103

William F. Steel
 Économiste industriel principal
 Services techniques, Afrique
 Banque mondiale
 1818 H Street, NW
 Washington, DC
 Tél. : (202) 473-4831
 Fax : (202) 477-2978

Leila Webster (C)
 Spécialiste, Évolution des entreprises
 Division du développement du
 secteur privé
 Banque mondiale
 Room S-4121, 1818 H Street, NW
 Washington, DC
 Tél. : (202) 473-1070
 Fax : (202) 522-3183

Robert Young
 Conseiller
 USAID et US Department of Labor
 USAID/AFR/ARTS/GA (2744 NS)
 Washington, DC 20523-0089
 Tél. : (703) 235-4451
 Fax : (703) 235-4466, 235-5058,
 235-5454

France

Guy Dupasquier
 Président
 Association épargne sans frontière
 35/37 Boissy d'Anglas 8^e
 Paris 75008
 Tél. : (33 1) 42 66 22 83
 Fax : (33 1) 47 42 75 14

Raundi Halvorson-Quevedo
 Administrateur
 Division des politiques financières
 et du secteur privé
 Direction du développement
 coopératif

OCDE
 2, rue André-Pascal
 75116 Paris
 Tél. : (33 1) 45 24 91 59
 Fax : (33 1) 45 24 16 50

Pierre Traimond
 29, rue des Mathurins
 75008 Paris
 Tél. : (33 1) 42 65 30 81
 Fax : (33 1) 46 34 99 83

Gabon

Bengono-B'Eyale Lambert
 Conseiller technique du Ministre
 Ministère des Petites et des
 moyennes entreprises
 et de l'Artisanat
 BP 3848
 Libreville
 Tél. : (241) 74 87 36
 Fax : (241) 74 87 37

Bruno Pindi
 Directeur général
 Concept international
 BP 3848
 Libreville
 Tél. : (241) 74 87 36
 Fax : (241) 74 87 37

Ghana

Kofitse Ahadzi
 Président
 Association des petites industries
 BP 15578
 Accra
 Tél. : (233) 21 227 028

Daniel Baffour-Awuah
 Agent technique principal
 Projet GRATIS
 BP 151
 Tema
 Tél. : (233) 221 42 43

Robert Buatsi
 Directeur
 Division SECOM
 Projet GRATIS
 BP 151
 Tema
 Tél. : (233) 221 42 43

Godfred K. Frempong
 Agent de recherche
 Institut de recherche prévisionnelle
 Politique et de planification
 stratégique
 BP C 519
 Accra
 Tél. : (233) 21 773 856
 Fax : (233) 21 773 068

Carol Kerfoot
Haut-commissariat du Canada
Accra
Tél. : (233) 21 228 555, 21 228 566
Fax : (233) 21 773 792

Alan Kyerematen (C)
Directeur
Empretec Ghana
Sac postal privé
Accra
Tél. : (233) 21 668 571, 21 668 572
Fax : (233) 21 665 574

Gloria Nikoi
Présidente
Banque rurale AKUEM
41 Sir Arku Korsah Road
BP 9874, Aéroport
Accra
Tél. : (233) 21 775 919
Fax : (233) 21 669 913

George Prah
a/s Ken Ofori-Atta
Databank Ghana Ltd
Ministries Post Office
Immeuble du SSNIT, 5^e étage
Sac postal privé
Accra
Tél. : (233) 21 225 676
Fax : (233) 21 225 664

Bert Wesselink
Expert associé
ORT
BP 1423
Accra

Guinée

Sylla Alseny
Directeur
Division des petites et moyennes
entreprises
Ministère de l'Industrie et des PME
Conakry
Tél. : (874) 44 49 20

Douda Bangoura
Directeur associé, Prêts
Banque centrale de Guinée
Boulevard du Commerce
Conakry
Tél. : (874) 151 7436
Fax : (874) 151 7437

Himi Yansane
Conseiller du Ministre
Ministère de l'Industrie et des PME
Près Immeuble CBC
Conakry
Tél. : (874) 151 7436
Fax : (874) 151 7437

Hongrie

Eva Bakonyi
Directrice générale
Fondation B'Nai B'Rith
1126 Roszormenyi ut 8 J.12
Budapest
Tél. : (361) 1562 357, 2014 601
Fax : (361) 1562 357

Kenya

Deepal Adhiraky
Conseiller en formation, GTZ
Kenya Institute of Management
BP 43706
Nairobi
Tél. : (254) 2 332 507
Fax : (254) 2 333 255

C. Aleke-Dondo
Kenya Rural Enterprise Programme
BP 39312
Nairobi
Tél. : (254) 2 718301, 2 718302,
2 720173
Fax : (254) 2 711645

Situah Anyamba
Agent de formation et de projet
Kenya Management Assistance
Programme
BP 59400
Nairobi
Tél. : (254) 2 220883, 2 22090
Fax : (254) 2 216396

Alfreda Brewer
Chef adjoint
Bureau de l'entreprise privée, USAID
BP 30261
Nairobi
Tél. : (254) 2 331160
Fax : (254) 2 337304

Ellen Brown
Fondation Ford
BP 41081
Nairobi
Tél. : (254) 2 338123
Fax : (254) 2 338565

Anthony Chan
Économiste
USAID/REDSO/ESA
BP 30261
Nairobi
Tél. : (254) 2 331160
Fax : (254) 2 330945

Ralph Heinz Engelmann
Directeur de projet
Kenya Institute of Management
BP 47996
Nairobi
Tél. : (254) 2 337 406
Fax : (254) 2 562 671

Almaz Gebru
Représentant résident assistant
PNUD
BP 30218
Nairobi
Tél. : (254) 2 228776, 2 228779
Fax : (254) 2 331897

Joseph Mwariri Karau
Chef de division
Kenya Industrial Estates
BP 78029
Nairobi
Tél. : (254) 2 542127, 2 542138
Fax : (254) 2 542070

Maria Kitiabi R.M.K.
Consultante
Université de Nairobi
BP 70051
Nairobi
Tél. : (254) 2 714749

Micheal Klesh
Conseiller régional, secteur privé
USAID/REDSO
BP 30261
Nairobi
Tél. : (254) 2 331160
Fax : (254) 2 330945

Catherine K.M. Masinde (C)
Faculté de Commerce
Université de Nairobi
BP 30197
Nairobi
Tél. : (254) 2 726361
Fax : (254) 2 741251

Julius B.M. Mburugu
Coordonnateur national
Projet d'enseignement en
entrepreneuriat, ORT/PNUD
BP 44600
Nairobi
Tél. : (254) 2 520635, 2 521920
Fax : (254) 2 331897

Mary McVay
Agent de contrôle et d'évaluation
Bureau de l'entreprise privée
USAID
BP 30261
Nairobi
Tél. : (254) 2 331160
Fax : (254) 2 337304

Andrew K. Mullei
Directeur
Programme de l'Afrique
Centre international pour la
croissance économique
BP 55237
Nairobi
Tél. : (254) 2 215295
Fax : (254) 2 223220

Jospiaat Murage
Directeur
Service de la petite entreprise
Barclays Bank of Kenya Ltd
BP 30120
Nairobi
Tél. : (254) 2 332230
Fax : (254) 2 337201

Albert Kimanthi Mutua (C)
Kenya Rural Enterprise Programme
BP 39312
Nairobi
Tél. : (254) 2 718301, 2 718302
Fax : (254) 2 711645

Mwangi Ngumo
 Directeur associé
 Développement des entreprises
 Kenya Institute of Management
 BP 47996
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 337406
 Fax : (254) 2 562671

Isaya Onyango
 Directeur
 Division de la stratégie et de
 l'analyse de la politique
 Bureau du vice-président et
 Ministère de la Planification et
 du Développement national
 BP 30007
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 230501
 Fax : (254) 2 230501

Tom Owuor
 Directeur exécutif
 Federation of Kenya Employees
 BP 48311
 Nairobi

Zachariah Ratemo
 Agent de projet
 USAID KENYA
 BP 30261
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 331160
 Fax : (254) 2 337304

Ernest C.A. Saina
 Directeur général adjoint
 Industrial Development Bank Ltd
 BP 44036
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 337079
 Fax : (254) 2 334594

Hugh Scott (R)
 Bureau de la coordination
 Aide britannique à la petite
 entreprise
 Programme de développement de
 la petite entreprise
 BP 30465
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 212172
 Fax : (254) 2 336907

Pius Amaasi Singora
 Agent de programme
 Federation of Kenya Employers
 BP 48311
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 713684
 Fax : (254) 2 721990

James Tomecko
 Chef d'équipe, GTZ
 Kenya Industrial Estates
 Programme du secteur non structuré
 BP 78832
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 542127
 Fax : (254) 2 542070

Leon Tomensen
 Conseiller pour l'Afrique de l'Est, SED
 Gouvernement des Pays-Bas
 BP 41537
 Nairobi
 Tél. : (254) 2 227111
 Fax : (254) 2 339155

Madagascar

Jean-Claude Bikiny
 Homologue d'expert
 GTZ
 BP 118
 207 Nosy-Be
 Tél. : (261) 40495
 Fax : (261) 41407

Wolfgang Hannig
 Chef d'équipe de projet
 GTZ
 GTZ-SAP BP 869, Nanisana
 Antananarivo
 Tél. : (261) 2 40495
 Fax : (261) 2 41407

Francis Rakoto
 Directeur général
 Société d'oxygène et d'acétylène
 de Madagascar
 BP 53
 Antananarivo 101
 Tél. : (261) 2 22506
 Fax : (261) 2 20909

Wilson Rakotoarivelo
 Directeur des Affaires industrielles
 Ministère de la Promotion de
 l'industrie et du tourisme
 Ambohidahy
 Antananarivo 101
 Tél. : (261) 2 25515
 Fax : (261) 2 27790

Edmond Razafimandimby
 Président-directeur général
 Vintana
 Lot VB 5 ter Ambatoroka
 Antananarivo
 Tél. : (261) 2 25489
 Fax : (261) 2 34883

Malawi

Mary Nyandovi-Kerr
 Présidente
 Banque mondiale des femmes
 — Malawi
 BP 1648
 Blantyre
 Tél. : (265) 622 702
 Fax : (265) 671 686, 677 013

Sosten M.C. Nyoni
 Directeur
 Malawian Entrepreneurs
 Development Institute
 Sac postal privé 2
 Mponela
 Tél. : (265) 286 244
 Fax : (265) 286 412

Vulker Wittmann
 Directeur général
 INDEFUND Ltd
 BP 2339
 Blantyre
 Tél. : (265) 620 244
 Fax : (265) 628 680

Mali

Mariam Konaté
 Conseillère technique
 Ministère du Commerce, de
 l'Industrie et du Transport
 Bamako
 Tél. : (223) 22 92 08

Maroc

Ahmed Azirar
 Institut des entreprises commerciales
 et industrielles
 Km 9, 500 Route de Nouasseur
 BP 8.114
 CASA — OASIS
 Tél. : (212) 33-54-82, 33-54-85
 Fax : (212) 33-54-96

Driss Eskalli
 Trésorier
 Projet DYNA-PME
 rue Misk Allail, Secteur 229b
 Hay Ryad, Rabat
 Tél. : (212) 7 71-12-24, 7 71-15-86
 Fax : (212) 7 71-15-85

Mauritanie

Mouhamedou L. Diack
 Directeur
 SMI/Investissement-développement
 en Mauritanie
 BP 5004 ILOT K 120
 RC No 715
 Nouakchott
 Tél. : (222) 2 56121, 2 56122
 Fax : (222) 2 56122

Maurice

Jairaz Pochun (R)
 Sous-secrétaire d'État et directeur
 intérimaire
 SMIED
 Ministère de l'Industrie et de la
 Technologie industrielle
 Royal Road
 Coromandel
 Tél. : (230) 233 5030
 Fax : (230) 233 5545

Farzana Nahaboo
 Présidente
 SMIED
 9A, Willoughby Street
 Curepipe
 Tél. : (230) 676 3420
 Fax : (230) 233 5545

Niger

Winfried Muziol
 Coordonnateur
 Programme d'appui à l'artisanat
 BP 209
 Niamey
 Tél. : (227) 735 988
 Fax : (261) 734 067

Nigéria

Olatunji Daodu
 Secrétaire exécutif
 WAMDEVIN
 a/s Ascon, PMB 1004, Topo-Badagry
 Lagos
 Tél. : (234) 1 73 24 15
 Fax : (234) 1 66 61 00

David B. Ekenyong
 Département d'économie
 Université d'Ibadan
 Ibadan

Ouganda

Ephraim Kamuntu (C)
 Président-directeur général
 Nile Bank
 BP 2834
 Kampala
 Tél. : (256) 41 231 904
 Fax : (256) 41 257 779

Mary Maitum (C)
 Vice-présidente
 Uganda Women's Finance and
 Credit Trust
 BP 6972
 Kampala
 Tél. : (256) 41 241 275
 Fax : (256) 41 233 956

Justin Zake (R)
 Commissaire, Services de gestion
 Uganda Revenue Authority
 BP 7279
 Kampala
 Tél. : (256) 41 221 730
 Fax : (256) 41 221 778

Pays-Bas

Pieter de Lange
 Ministère des Affaires étrangères
 BP 20061
 2500 EB, La Haye
 Tél. : (31) 70 348-6539
 Fax : (31) 70 348-5956

Albertus Helmsing (R)
 Professeur agrégé
 Institut des études sociales
 BP 29776
 2502 LT, La Haye
 Tél. : (31) 70 426-0460

Frans van Rijn
 Conseiller
 Services financiers et développement
 des entreprises
 Direction générale pour la
 coopération internationale
 Ministère des Affaires étrangères
 Bezuidenhutseweg 67, BP 20061
 2500 EB, La Haye
 Tél. : (31) 70 348-6539
 Fax : (31) 70 348-5956

Meine Pieter van Dijk (R)
 Professeur agrégé, Économique
 Faculté d'Économique
 Université Erasme
 BP 1738 H6-10
 3000 DR Rotterdam
 Tél. : (31) 10 408-2174
 Fax : (31) 10 452-3660

Teun van Dijk
 Ministère des Affaires étrangères
 BP 20061
 2500 EB, La Haye
 Tél. : (31) 70 348-6539
 Fax : (31) 70 348-5956

Royaume-Uni

Richard Boulter (R)
 Conseiller, Petites entreprises
 Overseas Development
 Administration
 96 Victoria Street
 Londres
 Tél. : (44) 71 917-0010
 Fax : (44) 71 917-0797

Mark Havers (R)
 Directeur
 Overseas Development Group
 Durham University Business School
 Mill Hill Lane
 Durham City
 Tél. : (44) 91 374-2209
 Fax : (44) 91 374-4765

Jacob Levitsky (R)
 Consultant indépendant
 37 Arkwright Road
 Londres
 Tél. : (44) 71 435-0816, 49 481-2219
 Fax : (44) 49 481-2446

Sénégal

J.J. Kojo Asiedu
 Expert, Opérations post-culturelles
 Centre régional africain de
 technologie
 BP 2435, Immeuble Fahd Ben Abdel
 Aziz: Ave Djily Mbaye
 Dakar
 Tél. : (221) 237 712, 237 710
 Fax : (221) 237 713

Olivier Baldi
 Expert
 Programme d'appui SMEC
 OIT
 BP 414
 Dakar
 Tél. : (221) 231 042 (ext. 4799)

Roger Kouessi
 Directeur de département
 Petites et moyennes entreprises
 Centre africain d'études supérieures
 en gestion
 BP 3 802
 Dakar

Youssou Ndiaye
 Directeur de projet
 Fondation excellence/Institut
 supérieur de management
 BP 5018, Rue 1 Pointe
 Dakar
 Tél. : (221) 259 374

Abdoulaye Ndiaye
 Directeur général
 Institut supérieur africain pour le
 développement de l'entreprise
 BP 3827
 Dakar
 Tél. : (221) 222 266
 Fax : (221) 218 010

Mamadou Mademba Ndiaye (R)
 Directeur
 Cellule d'appui à l'environnement
 de l'entreprise
 Dakar
 Tél. : (221) 222 752
 Fax : (221) 222 773

Khoudia Kholle Ndiaye (C)
 Directeur général
 Domaine industriel de Dakar
 (SODIDA)
 rue 14, angle Borguiba Prolongée
 Dakar
 Tél. : (221) 241 432, 241 339
 Fax : (221) 241 433

Singapour

Anton Balasuriya (C)
 Directeur exécutif
 Technonet - Asie
 291 Serangoon Road, Hex 05-00
 Serangoon Building
 Singapour 0821
 Tél. : 291 2372
 Fax : 292 2372

Heiko Gustav Wasch
 Coordonnateur régional
 Programme ZDH-TA
 ZDH-Technonet — Asie
 291 Serangoon Road #05-00
 Serangoon Building
 Singapour 0821
 Tél. : 291 2372
 Fax : 292 2372

Suède

Lars Berggren
 Directeur adjoint
 Département de l'Afrique
 SWEDECORP
 Box 3144
 S-10362 Stockholm
 Tél. : (46) 8 677 6600
 Fax : (46) 8 249 290

Suisse

Bernd Balkenhol
 Coordonnateur de programme
 Service du développement coopératif
 et des entreprises
 ORT
 4, route des Morillons
 1211 Genève 22
 Tél. : (41) 22 799-8171
 Fax : (41) 22 799-7691

Peter Kunzi
 Directeur
 Service de l'expansion industrielle, de
 l'enseignement professionnel
 et de l'aménagement urbain
 Swiss Development Cooperation
 Eigerstrasse 73
 CH-3003 Bern
 Tél. : (41) 31 322-3571
 Fax : (41) 31 371-4767

Jurgen von Mural (C)
 Directeur
 Service du développement coopératif
 et des entreprises
 ORT
 4, route des Morillons
 1211 Genève 22
 Tél. : (41) 22 799-8171
 Fax : (41) 22 799-7691

Tanzanie

Andrea Iffland
 Conseiller, Élaboration des
 programmes
 GTZ
 a/s GTZ BP 1519
 Dar es Salaam
 Tél. : (255) 51 31481
 Fax : (255) 51 46454

Benjamin Mutagwaba
 Agent de projet
 Ambassade royale des Pays-Bas
 BP 9534
 Dar es Salaam
 Tél. : (255) 51 30428, 51 46391,
 51 46394
 Fax : (255) 51 46198

Thaïlande

Peng Lim Chee
 Économiste
 Division de la planification
 du développement
 Commission économique pour
 l'Asie et le Pacifique
 Immeuble ESCAP/UNCTC/UN
 Rajadamnern Ave
 Bangkok 10200
 Tél. : (66) 2 282 9161
 Fax : (66) 2 282 9602

Togo

Kodzo Akemakou
 Directeur
 FUCEC — Togo
 BP 3541
 Lomé
 Tél. : (228) 22 25 74
 Fax : (228) 21 78 25

Efia Assignon (R)
 Faculté des sciences économiques
 et de gestion
 Centre d'administration des affaires
 Université du Bénin
 BP 1515
 Lomé
 Tél. : (228) 22 04 49
 Fax : (228) 21 85 95, 25 87 84

Douato Adjémida Soedjede
 Faculté des sciences économiques
 et de gestion
 Université du Bénin
 BP 1515
 Lomé
 Tél. : (228) 22 04 49
 Fax : (228) 21 85 95, 25 87 84

Tunisie

Hassania Chalbi

Présidente

Association pour l'avancement
des femmes entrepreneuses

6, rue Ali Ibn Tabeb. El Menzah VI
1004 Tunis

Tél. : (216) 1 238 954

Fax : (216) 1 750 658

Salah Brik Hannachi (C)

Secrétaire d'État, Coopération
internationale et investissement
étranger

149, avenue de la Liberté
Tunis

Tél. : (216) 1 791 366

Fax : (216) 1 799 069

Strive Masiyiwa

Directeur général

RETROFIT

Suite 22, aile Ouest

1 Union Ave BP1348

Harare

Tél. : (263) 4 794 716, 4 726 764

Fax : (263) 4 794 718

Enoch Moyo

Économiste

Fondation Friedrich Naumann

1 Phillips Avenue

Belgravia, Harare

Tél. : (263) 4 793 445

Fax : (263) 4 793 446

J.T. Muzamani

Doyen

Faculté de commerce

Université du Zimbabwe

Harare

Zimbabwe

Edgar Chigudu (C)

Commission nationale de
planification économique

Cabinet du Président

Sac postal privé 7700

Causeway, Harare

ANNEXE 2

LE COMITÉ DES AGENCES DONATRICES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES

Créé en 1979, le Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises a pour mandat de promouvoir les petites entreprises dans les pays en développement par des échanges de renseignements sur les programmes des organismes membres, le partage des expériences et des enseignements tirés de la mise en œuvre de projets ainsi que la coordination des efforts des divers intervenants dans ces domaines. Voici la liste des membres du Comité. (Les organismes marqués d'un astérisque [*] ont contribué au financement de la conférence dont les actes sont présentés dans ce recueil.)

Administration du développement coopératif de Belgique

Agence allemande de coopération technique (GTZ)*

Agence canadienne de développement international (ACDI)*

Agence danoise de développement international (DANIDA)

Agence finlandaise de développement international (FINNIDA)*

Agence japonaise de coopération internationale (AICI)

Agence norvégienne de coopération et de développement (ANCD)

Banque africaine de développement (BAD)*

Banque asiatique de développement

Banque européenne pour la reconstruction et le développement
(BERD)

Banque japonaise d'export-import

Banque mondiale*

Caisse française de développement

- Chancellerie fédérale d'Autriche, Département de la coopération au développement
- Centre de recherches pour le développement international (CRDI)*
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)
- Communauté européenne*
- Fondation Ford*
- Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)*
- Fonds international de développement agricole (FIDA)*
- Fonds pour la coopération économique d'outremer du Japon (FCEOJ)
- Inter-American Development Bank (IDB)*
- Kreditanstalt für Wiederaufbau
- Ministère des Affaires étrangères, Italie
- Ministère des Affaires étrangères, Pays-Bas
- Ministère fédéral de Coopération et de développement économique, Allemagne*
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)
- Organisation des Nations Unies pour le développement (ONUDI)*
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
- Organisation internationale du travail (OIT)
- Overseas Development Administration (ODA)*
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
- Secrétariat des Nations Unies
- SWEDECORP, Autorité suédoise de développement international (ASIDI)*
- Swiss Development Corporation (SDC)*
- United States Agency for International Development (USAID)*

ANNEXE 3

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACDI	Agence canadienne de développement international
AECD	association d'épargne et de crédit différé
AFVP	Association française des volontaires du progrès
AID	Association internationale de développement
ASCE	Association sénégalaise des créateurs d'entreprises
AUPELF-UREF	Association des universités partiellement ou entièrement françaises — Université des réseaux d'expression française
BAD	Banque africaine de développement
BAT	British American Tobacco Co. Ltd.
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de Ouest
BCFA	Bauchi Cooperative Financing Agency
BESO	British Executive Service Overseas
BIT	Bureau international du travail
B-MAP	Botswana Management Assistance Programme
BMF	Banque mondiale des femmes
BMFG	Banque mondiale des femmes (Ghana)
BNDA	Banque nationale de développement agricole
BOARD	Banque ouest-africaine de développement
BOCCIM	Botswana Confederation of Commerce, Industry and Manpower
BOG	Bank of Ghana
CAPEN	Centre d'assistance à la promotion de l'entreprise nationale
CCAI	Chambre de commerce, d'agriculture et d'industrie de Dakar
CCCE	Caisse centrale de coopération économique

CCFD	Comité catholique contre la faim et pour le développement
CCIA	Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat du Burkina Faso
CE	Communauté européenne
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CENTRE	Creation of Enterprise and Promotion of Entrepreneurship
CEPE	Création d'entreprises et développement de la petite entreprise
CEPEPE	Centre de promotion de l'emploi et de la petite entreprise
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion
CLRF	cadre législatif, réglementaire et fiscal
CNP	Conseil national du patronat
CPE	centre de la petite entreprise
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CZI	Confederation of Zimbabwe Industries
DPE	développement des petites entreprises
DUBS	Durham University Business School
EADI	Association européenne des instituts de recherche et de formation en matière de développement
EDSA	Entrepreneurial Development (Southern Africa)
ENDA	Environment and Development Activities
FGCEI	Fonds de garantie des crédits aux entreprises ivoiriennes
FGCET	Fonds de garantie des crédits aux entreprises togolaises
FIDI	Fonds ivoirien de développement et d'investissement
FNI	Fonds national d'investissement
FMI	Fonds monétaire international
FOSIS	Fonds de solidarité et d'investissement social
FPE	Fonds de promotion économique
FPPS	Fonds de participation aux prestations de services
FUSMED	Fund for Small and Medium Enterprises Development
GCNPE	Groupe consultatif national sur la petite entreprise
GEMINI	Growth and Equity Through Microenterprise Investments and Institutions

GMK	General Motors Kenya Ltd.
GRATIS	Ghana Regional and Appropriate Industrial Service
GTZ	Agence allemande de coopération technique
HPC	Horticultural Promotion Council
IBDC	Indigenous Business Development Centre
ICDC	Industrial and Commercial Development Corporation
IDM	Investissement-Développement en Mauritanie
IDS	Institute of Development Studies
IFD	institution financière de développement/institution de financement du développement
ICST	Institut coréen des sciences et de la technologie
JBLS	Joint Loan Board Scheme
KCB	Kenya Commercial Bank
KIE	Kenya Industrial Estates
KIE/ISP	Kenya Industrial Estates / Informal Sector Project
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
K-MAP	Kenya Management Assistance Programme
K-REP	Kenya Rural Enterprise Program
KSPX	Kenya Sub-Contracting and Partnership Exchange
KWFT	Kenya Women's Finance Trust
MASU	Mutual Assistance Susu Ltd.
MBA	maîtrise en administration des affaires
MEDI	Malawian Entrepreneurs Development Institute
MPME	micro, petites et moyennes entreprises
MFTTA	ministère de la Formation technique et de la Technologie appliquée
MUSOTAL	Mutuelle de solidarité des tontiniers ambulants de Lomé
NBSI	National Board for Small-Scale Industries
NCCK	National Council of Churches of Kenya
NEF	National Economic Forum
NERFUND	National Economic Reconstruction Fund

NIC	numéro d'identification du contribuable
NVTI	National Vocational Training Institute
OBP	organisations bénévoles privées
OCAM	Organisation commune africaine et mauricienne
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODA	Overseas Development Administration
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OPEI	Office de promotion de l'entreprise ivoirienne
OUA	Organisation de l'union africaine
PAMSCAD	Programme of Action for Mitigating the Social Costs of Adjustment
PBN	People's Bank of Nigeria
PEDP	Private Enterprise Development Project
PIB	produit intérieur brut
PME	petites et moyennes entreprises
PMI	petites et moyennes industries
PNCI	Programme national d'assistance aux commerçants ivoiriens
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPEP	Projet de promotion de l'entreprise privée
PRDE	Programme régional pour le développement des entreprises
R-D	recherche et développement
RPE	Rural Private Enterprise
RMGC	régime mutuel de garantie de crédit
SARL	société anonyme à responsabilités limitées
SECA	Small Enterprise Credit Association
SEDCO	Small Enterprise Development Corporation
SEFCO	Small Enterprise Finance Company

SIDI	Société d'investissement et de développement international
SBC	Small Business Centre
SIDO	Small Industries Development Organization
SMIDO	Small and Medium Industries Development Organization
SMG	sociétés mutuelles de garantie
SNI	Société nationale d'investissement
SSG	Sunnyside Group
ST	sociétés transnationales
TCC	Technology Consultancy Centre
TVA	taxe à valeur ajoutée
UMA	Uganda Manufacturers Association
UMOA	Union monétaire ouest-africaine
UNCCI	Uganda National Chamber of Commerce and Industry
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UREF	Université des réseaux d'expression française
USAID	United States Agency for International Development
USSIA	Uganda Small Scale Industries Association
VTI	Vocational Training Institute
ZANU	Union nationale africaine du Zimbabwe
ZNCC	chambres nationales de commerce du Zimbabwe
ZOPP	méthode allemande de planification de projets centrés sur les objectifs

BIBLIOGRAPHIE

- BAD (BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT), 1993, « The Networker », dans *Enterprise Network Bulletin*, vol.1, n° 4.
- BANQUE MONDIALE, 1989a, *Sub-Saharan Africa : From Crisis to Sustainable Development*, étude prospective à long terme, Washington, D. C. (É.-U.), Banque mondiale.
- , 1989b, *Burkina Faso*, synthèse économique, Washington, D. C. (É.-U.), Banque mondiale.
- , 1992, *Development and the Environment : World Development Report 1992*, New York (New York, É.-U.), Oxford University Press.
- , 1993, *Africa Can Compete*, exposé présenté lors du colloque sur le Programme régional de développement des entreprises (PRDE), novembre 1993, New York (New York, É.-U.), Banque mondiale.
- BCEAO (BANQUE CENTRALE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST), 1989, *La nouvelle politique de la monnaie et de crédit*, Dakar (Sénégal), BCEAO.
- , 1992, *L'avenir des banques de développement et le financement du développement*, exposé présenté lors d'un colloque de l'Union africaine de management des banques pour le développement, 22 et 23 octobre 1992, Brazzaville (Congo).
- BECATTINI, G., 1990, « The Marshallian Industrial District as a Social Economic Notion », dans PYKE F., BECATTINI, G. ET SENGENDERGER, W. (DIR.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Genève (Suisse), Institut international d'études sociales.
- BEKOLO-ERE, B. ET BILONGO, R., 1988, « Comportement des gains et structure des taux d'intérêt dans les tontines : étude de quelques cas », dans HÉNAULT, G. ET M'RABET, R. (DIR.), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : Culture, financement et développement*, Paris (France), Université francophone.
- BERG, E., 1981, *Le développement accéléré en Afrique au sud du Sahara : programme indicatif d'action*, Washington, D.C. (É.-U.), Banque mondiale.
- BIERMANN, W. ET REINHART, K., 1980, « The Settler Mode of Production : The Rhodesian Case », dans *Review of African Political Economy*, n° 18, p. 106-116.
- BIT (BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL), 1972, *Employment, Incomes and Equality : A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya*, Genève (Suisse), BIT.

- , 1993, *Le développement de l'entrepreneuriat et de la petite entreprise dans les centres urbains et les régions rurales d'Afrique*. Rapport du directeur général à la 8^e Conférence africaine régionale, Genève (Suisse), BIT.
- BRASCH, I. I., 1978, « Export Management Companies », dans *Journal of International Business Studies*, printemps-été 1978, p. 59-71.
- BRUSCO, S., 1986, « Small Firms and Industrial Districts : The Experience of Italy », dans KEEBLE, D. ET WEVER, E. (DIR.), *New Firms and Regional Development in Europe*, Londres (R.-U.), Croom Helm.
- CCIA (CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET D'ARTISANAT DU BURKINA FASO), 1990, *Annuaire des entreprises*, Ouagadougou, Burkina Faso, CCIA.
- CCAI-DAKAR (CHAMBRE DE COMMERCE, D'AGRICULTURE ET D'INDUSTRIE DE DAKAR), 1992, *Conditions d'accès au financement du Fonds de promotion économique/BAD* ; publication n° 10, avril 1992, Dakar (Sénégal), CCAI-Dakar.
- CHIDZAWO, W., 1990, « The Markets for Zimbabwe Floriculture Products in the Netherlands and the Federal Republic of Germany », dans *Market Research Report*, vol. 1, n° 90, Prodec.
- CHUSIMIR, L.H., 1988, « Entrepreneurship and MBA Degrees : How Well Do They Know Each Other ? », dans *Journal of Small Business Management*, p. 71-74.
- CLOUTIER, A.G., 1973, *Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec*, mémoire de maîtrise, faculté d'administration, Université Laval, Sainte-Foy (Québec, Canada).
- CE (COMMUNAUTÉ EUROPEENNE), 1991, *Étude et propositions pour le développement de l'initiative privée au Togo et pour l'émergence de nouveaux entrepreneurs*, étude réalisée pour la CE par Eurexcel Associés, Initiative privée par Donnet, McKenzie, Sene, Assignon et Badohou, Lomé (Togo), CE, Bruxelles (Belgique).
- CNP (CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT), *Mémoire du secteur privé*, Lomé (Togo), CNP.
- DANIELS, L. ET NGWIRA, A. 1993, *Results of a Nationwide Survey on Micro, Small, and Medium Enterprises in Malawi*, rapport technique GEMINI, n° 53.
- DEEKS, J., 1976, *The Small Firm Owner-Manager*, New York (New York, É.-U.), Preager.
- DE SOTO, H., 1989, *The Other Path : The Invisible Revolution in the Third World*, New York (New York, É.-U.), Harper & Row.
- DIKMAN, H. ET VAN DIK, M.P., 1993, « Female Entrepreneurs in the Informal Sector of Ouagadougou », dans *Development Policy Review*, vol. 11, n° 3, p. 273-288.
- EKPENYONG, D.B., 1991, *Small and Medium-Scale Enterprises Development in Nigeria : Their Characteristics, Problems and Sources of Finance*, Rapport de recherche, Nairobi (Kenya), AERC.

- , 1992, « Relevance of Bangladesh Grameen Bank Experience for Nigerian Small Business Financing : A Case Study of the People's Bank of Nigeria », dans *Journal of Financial Management and Analysis*, Bombay (Inde).
- GAIDZANWA, R., 1992, *The Ideology of Domesticity and the Struggle of Women Workers : The Case of Zimbabwe*, document de travail n° 16, La Haye (Pays-Bas), Institut des études sociales.
- GASSE, Y. ; BOUCHARD, M. ; D'AMOURS, A. ET NDIAYE, A., 1992, *Création d'entreprises en Afrique*, Québec (Québec, Canada), Fisher Presses.
- GIBB, A. A. ET MANU, G., 1989, « Design of Extension and Related Support Services for Small-Scale Enterprise Development », dans *International Small Business Journal*, vol. 8, n° 3.
- GTZ (AGENCE ALLEMANDE DE COOPÉRATION TECHNIQUE), 1992, *ZOOP in brief*, Eschborn (Allemagne), GTZ.
- GOUVERNEMENT DU KENYA, 1986, *Economic Management for Renewed Growth*, enquête économique sur le Kenya, *Sessional Paper No. 1*, Nairobi (Kenya), gouvernement du Kenya.
- , 1989a, *National Development Plan for the Period 1989-1993*, Nairobi (Kenya), gouvernement du Kenya.
- , 1989b, *A Strategy for Small Scale Enterprise Development in Kenya : Towards the Year 2000*, Nairobi (Kenya), gouvernement du Kenya.
- , 1992, *Small-scale and jua kali Enterprise Development in Kenya*, enquête économique sur le Kenya, *Sessional Paper No. 2*, Nairobi (Kenya), gouvernement du Kenya.
- GOUVERNEMENT DU TOGO, 1989, *Code des investissements du Togo*, Lomé (Togo), gouvernement du Togo.
- GOUVERNEMENT DU ZIMBABWE, 1989, *Zimbabwe. A Framework for Investment 1990-1995*, Harare (Zimbabwe), gouvernement du Zimbabwe.
- HELMSING, A.H.J. ET KOLSTEE, T., 1993, *Small Enterprise and Changing Policies : Structural Adjustment, Financial Policy and Assistance Programmes in Africa*, Londres (R.-U.), Intermediate Technology Publication.
- HÉNAULT, G. ET M'RABET, R., (DIR.), 1990, *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : Culture, financement et développement*, Paris (France), Université francophone.
- HENRI, A., TCHENTE, G. H. ET GUILLERME-DREUMEGARD, P., 1991, *Tontines et banques au Cameroun*, Paris (France), Éditions Karthala.
- HIRSCH, R. D. ET CANDIDA, G. B., 1985, *The Woman Entrepreneur : Starting Financing and Managing a Successful New Business*, Lexington (Massachusetts), Lexington Books.
- IMANI DEVELOPMENT (PVT) LTD., 1993, *Government Regulations and the Cost of Compliance for Small Food Processing Industries in Zimbabwe*, Harare (Zimbabwe), ENDA.
- JACKELÉN, H. ET RHYNE, E., 1991, « Toward a More Market-Oriented Approach to Credit and Savings and for the Poor », dans *Small Enterprise Development*, vol. 2, n° 4, p. 4-20.

- JOUMARD, I., LIEDHOLM, C. ET MEAD, D., 1992, *The Impact of Laws and Regulations on Micro and Small Enterprises in Niger and Swaziland*, fiche technique n° 77, Paris (France), Centre de développement de l'OCDE.
- KAPLINSKY, R., 1991, *From Mass Production to Flexible Specialization : A Case Study from a Semi-Industrialized Economy*, document de travail n° 295, Sussex (R.-U.), IDS Publications.
- KILBY, P., 1988, « Breaking the Entrepreneurial Bottleneck in Late-Developing Countries : Is There a Useful Role for Government ? », dans *Journal of Development Planning*, n° 8, p. 221-249.
- KIRKPATRICK, D.L., 1979, « Techniques for Evaluating Training Programs », dans *Training and Development Journal*, vol. 32, n° 6, p. 78-92.
- , 1984, « Techniques for Evaluating Training Programs », dans *Training and Development Journal*, vol. 32, n° 9, p. 6-9.
- KOGUT, B., 1988 « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », dans *Strategic Management Journal*, n° 9 (d), p. 319-332.
- LELART, M., 1993, « Tontine, innovation et développement », dans PONSON, B. ET SCHAAN, I. L. (DIR.), *L'esprit d'entreprise UREF : aspects manageriaux dans le monde francophone*, Paris (France), John Libbey Eurotext, AUPELF-UREF.
- LELART, M. ET GNASSOUNOU, S., 1990, « Tontines et tontiniers sur les marchés béninois : le marché Saint Michel de Cotonou », dans LELART, M., (DIR.), *La tontine*, Paris (France), John Libbey Eurotext.
- LIEDHOLM, C. ET MCPHERSON, M., 1991, *Small-Scale Enterprises in Mamelodi and Kwazakhele Townships. South Africa : Survey Findings*, rapport technique n° 16, GEMINI.
- LIEDHOLM, C. ET MEAD, D., 1993, *The Structure and Growth of Micro-enterprises in Southern and Eastern Africa : Evidence from Recent Surveys*, document de travail n° 36, GEMINI.
- MALKAMAKI, M., ALEKE-DONDO, C. ET MURIITHIA, N., 1991, *Small Enterprise Development Policy Project and Creation of Enterprise and Promotion of Entrepreneurship (CENTRE) Project : Report of the Evaluation Mission*, New York (New York, É.-U.), PNUD.
- MCCLELLAND, D., 1961, *The Achieving Society*, New York (New York, É.-U.), The Free Press.
- MEAD, D. C., MUKWENHA, H. ET REED, L., 1993, *Growth and Transformation among Small Enterprises in Zimbabwe*, document de travail, GEMINI.
- MENSAH, S. (DIR.), 1994, *African Capital Markets Conference : Conference Report*, University of Michigan-Flint, Flint (Michigan, É.-U.), School of Management.
- MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES DU TOGO, 1983, *Loi 83/22 portant Code des impôts du Togo*, Lomé (Togo), ministère de l'Économie et des Finances.
- MINISTÈRE DU PLAN ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE DU TOGO, 1991, *Direction de la statistique, annuaire des entreprises du Togo, année 1990-1991*, Lomé (Togo), ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire.

- MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PLANIFICATION ÉCONOMIQUE DE L'OUGANDA, 1993a, discours du budget prononcé lors de la réunion du National Resistance Council au Centre international de conférences, le vendredi 25 juin 1993, Entebbe (Ouganda), Uganda Printing and Publishing Corporation.
- , 1993b, *Background to the budget 1993-1994 : Economic Performance 1992-93 and Prospects for 1993-94*, Entebbe (Ouganda), Uganda Printing and Publishing Corporation.
- MUTUA, A.K., 1992, *The Change from a Traditional Integrated Method to a Financial Systems Approach*, étude spéciale n° 19, Nairobi (Kenya), Kenya Rural Enterprise Programme.
- MUTUA, A.K. ET ALEKE-DONDO, C., 1991, *Informal Financial Markets in Kenya*, rapport de recherche n° 4, Nairobi (Kenya), Kenya Rural Enterprise Programme.
- OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES), 1964, *Export Marketing Groups for Small and Medium-Sized Firms*, Paris (France), OCDE.
- , 1990, *Promouvoir le secteur privé dans les pays en développement*, Paris (France), OCDE.
- , 1994, *The Private Sector in West Africa : Facing the Challenge. Proceedings of the Regional Conference at Accra, Ghana, 12-15 November 1993*, Paris (France), OCDE-Sahel Club.
- ONUDI (ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL), 1989, *Burkina Faso : Industrial Profile*, Vienne (Autriche), ONUDI.
- OSOBA, A.M., 1986, *Towards the Development of Small-Scale Industries in Nigeria*, Nigeria Institute of Social and Economic Research, Ibadan (Nigéria).
- OUA (ORGANISATION DE L'UNITÉ AFRICAINE), 1980, *Action Plan for Implementation of the Monrovia Strategy for African Economic Development*, adopté par la 2^e assemblée extraordinaire à l'occasion de la Conférence au sommet des chefs d'État et de gouvernement et des réunions tenues sur les questions économiques, Lagos (Nigéria), 28-29 avril 1980, Addis-Abeba (Éthiopie), OUA.
- PATE, J.L., 1969, « JV Activity, 1960-1968. Federal Reserve Bank of Cleveland », dans *Economic Review* 16-23, Cleveland (Ohio, É.-U.).
- POIRE, M.J. ET SABEL, C., 1984, *The Second Industrial Divide*, New York (New York, É.-U.), Basic Books.
- PPEF (PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRISE PRIVÉE), divers documents consultés et entretiens, Lomé, Togo.
- PNUD (PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT), 1992, *Human Development Report*, New York (New York, É.-U.), Oxford University Press.
- PONSON, B. ET SCHAAN, J.L. (DIR.), 1992, *L'esprit d'entreprise : Aspects managériaux dans le monde francophone*, Paris (France), Université francophone.
- RABINO, S., 1983, « Webb-Pomerene and the Construction Industry », dans *California Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 21-33.

- RÉPUBLIQUE DU GHANA, 1984, *1984 Population Census of Ghana : Demographic and Economic Characteristics*, recensement national, Accra (Ghana), Ghana Publishing Corporation.
- ROBIDOUX, J. ET GARNIER, G., 1973, *Facteurs de succès et faiblesses des PME manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées*, mémoire de maîtrise, faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke (Québec, Canada).
- RONSDADT, R. C., 1984, *Entrepreneurship*, Dover, (Massachusetts, É.-U.), Lord Publishing Co.
- ROSSON, P. ET BLUNDEN, R., 1985, *Northumberland Seafoods Limited : case study*, Dalhousie University, Halifax (Nouvelle-Écosse, Canada), Centre for International Business Studies.
- SATO, Y., 1989, « Small Business in Japan : A Historical Perspective », dans *Small Business Economics*, n° 1, p. 121-129.
- SAVITT, R., 1977, « Consortium Marketing for Small Business : Canada and Eastern Europe », dans *Journal of the Academy of Marketing Science*, n° 5 (édition spéciale), p. 115-118.
- SECRÉTARIAT DU COMMONWEALTH, 1991, *Entrepreneurship and Small Enterprise Development : Policies and Strategies*, Londres (R.-U.), Secrétariat du Commonwealth.
- SEXTON, D.L. ET BOWMAN, N.B., 1984, « Entrepreneurship Education : Suggestions for Increasing Effectiveness », dans *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 2, p. 18-25.
- SNI (SOCIÉTÉ NATIONALE D'INVESTISSEMENT), 1980, *Fonds de garantie des crédits aux entreprises : règlement intérieur*, Lomé (Togo), SNI.
- SOEDJEDE, D., 1987, *Étude sur les possibilités d'utilisation du crédit en milieu rural au Togo*, Financement ADF- USA, Lomé (Togo).
- , 1990a, « L'épargne et le crédit non structurés au Togo », dans LELART M., *La tontine*, Paris (France), John Libbey Eurotext, p. 203-237.
- , 1990b, « Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo », dans HÉNAULT G. ET M'RABET R. (DIR.), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Paris (France), Université francophone.
- , 1990c, *L'épargne et le crédit informels au Togo ; la tontine financière sans enchères*, Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne, Paris (France), note de recherche n° 90-10, AUPELF-UREF.
- , 1992, *Mécanisme de collecte de l'épargne et de financement de l'entrepreneuriat informel et formel par les banquiers ambulants au Togo*, pour le compte de l'IRAM avec la participation de SAFECCO, Lomé (Togo), 119 p.
- , 1993a, « L'initiative privée et le financement des activités des femmes du grand marché de Lomé », dans PONSON B. ET SCHAAN J. L., *L'esprit d'entreprise : aspects managériaux dans le monde francophone*, Paris (France), John Libbey Eurotext, p. 293-304, AUPELF-UREF.

- , 1993b, *Initiative privée et expériences des femmes banquiers ambulants au Togo*, exposé présenté aux 3^e journées scientifiques de l'AUELF-UREF, Cotonou, 31 mars-2 avril 1993, Paris (France), John Libbey Eurotext, AUELF-UREF.
- , 1994, *Étude de faisabilité pour le renforcement du mécanisme de collecte de l'épargne et de crédit d'une coopérative de banquiers ambulants de Cotonou : cas de convergence 2000*, Financement ADF-USA, Lomé (Togo).
- , 1995a, *Le rôle du banquier ambulant dans la collecte de l'épargne et dans le financement de l'entrepreneuriat au Togo*, exposé présenté aux 2^e journées scientifiques de l'AUELF-UREF, Ottawa, 19-20 septembre 1991, Paris (France), Épargne sans frontière.
- , 1995b, *Les banquiers ambulants de Lomé et leurs activités financières*, annales de l'Université du Bénin, Lomé (Togo).
- STEARNS, K. ET OTERO, M., (DIR.), 1990, *The Critical Connection : Governments, Private Institutions and the Informal Sector*, série monographique n° 5, Washington, D. C. (É.-U.), Accion International.
- STENBURG, T., 1982, *System Co-operation : A Possibility for Swedish Industry*, département de l'Administration des affaires, Université de Göteborg, Göteborg (Suède).
- SVERRISSON, A., 1992, « Flexible Specialization and Woodworking Enterprises in Kenya and Zimbabwe », dans *IDS Bulletin*, vol. 23, n° 3, Université du Sussex, Falmer (Brighton, R.-U.), Institute of Development Studies.
- TAGER, L., 1993, *Deregulation of the Economy*, exposé présenté lors du Colloque sur la petite entreprise, 2 novembre 1993, Harare (Zimbabwe), GCNPE.
- TOMECKO, J. ET ALEKE-DONDO, C., 1992, *Improving the Growth Potential of the Small Scale and Informal Sector*, Nairobi (Kenya), Kenya Rural Enterprise Programme.
- USAID (UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT), 1990, *Possibilités et contraintes d'implantation d'une entreprise au Togo*, Lomé (Togo), USAID.
- USSIA (UGANDA SMALL SCALE INDUSTRIES ASSOCIATION) ET THE FRIEDRICH EBERT FOUNDATION, 1992, *Policy Statement on Taxation*, Kampala (Ouganda), USSIA.
- VAN DE VEN, A.H., 1976, « On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations », dans *Academy of Management Review*, n° 7 (octobre), p. 24-36.
- VAN DIJK, M. P., 1986, *Burkina Faso : le secteur informel de Ouagadougou*, Paris (France), L'Harmattan.
- , 1991, « Institutional Constraints for Micro-Enterprises Development », dans ELSSENHANS, H., ET FUHR, H. (DIR.), *Administration and Industrial Development*, New Delhi (Inde), National Book Organization.

- , 1992a, « How Relevant is Flexible Specialization in Burkina Faso's Informal Sector and the Formal Manufacturing Sector ? », dans *IDS Bulletin*, vol. 23, n° 3, Université du Sussex, Falmer (Brighton, R.-U.), Institute of Development Studies.
- , 1992b, « Methodological Problems of Informal Sector Research, with Results of a Follow-up Study in Ouagadougou, Burkina Faso », dans REICHERT, C., SCHEUCH, E.K. ET SEIBEL, H.D. (DIR.), *Empirische sozialforschung uber entwicklungslander, Methoden probleme und praxisbezug*, Saarbrücken (Allemagne), Breitenbach.
- , 1992c, « Strengthening the Private Sector : World's Bank Experience with Informal Sector Development in Burkina Faso, 1976-1991 », dans *The Practice of Institutional Development*, Arnhem (Pays-Bas), Euroconsult.
- , 1992d, *The Importance of Flexible Specialization, New Competition and Industrial Districts for the Modern Industrial Sector in Burkina*, exposé présenté lors d'un colloque du groupe de travail de l'Association européenne des instituts de recherche et de formation en matière de développement (EADI) sur l'industrialisation dans le Tiers-Monde, Lund (Suède), EADI.
- , 1993, *Lessons from Changes in the Informal Sector in Ouagadougou, 1976 to 1991*, Frankfurt (Allemagne), Universität Goethe.
- VESPER, K.H., 1982, « Research on Education for Entrepreneurship », dans *Encyclopedia of entrepreneurship*, New York (New York, É.-U.) p. 321-343, Prentice-Hall.
- WELCH, L.S. ET JOYNT, P., 1984, « Grouping for Export : An Effective Solution ? », dans ROSSON, P.J. ET REID, S. D., (DIR.), *Managing Export Entry and Expansion : Concepts and Practices*, New York (New York, É.-U.), p. 55-70, Praeger.
- , 1987, « International Small Enterprise Review : Scandinavia : Developments in the Promotion of Small Business Internationalization », dans *Management Forum*, n° 10, juin 1987, p. 52-59.
- YOUNG, R. C., 1993, « Policy Biases, Small Enterprises and Development », dans *Small Enterprise Development*, vol. 4, n° 1, p. 4-15.
- ZERAL, D., 1990, « Les restructurations bancaires en zone franc », dans *La recherche d'une meilleure productivité pour les banques africaines*, Paris, France, ITB-CIFPB.



L'organisation

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) croit en un monde durable et équitable. Le CRDI finance les chercheurs des pays en développement qui aident les peuples du Sud à trouver des solutions adaptées à leurs problèmes. Il maintient des réseaux d'information et d'échange qui permettent aux Canadiens et à leurs partenaires du monde entier de partager leurs connaissances, et d'améliorer ainsi leur destin.

L'éditeur

Les Éditions du CRDI publient les résultats de travaux de recherche et d'études sur des questions mondiales et régionales intéressant les développements durable et équitable. Les Éditions du CRDI enrichissent les connaissances sur l'environnement et favorisent ainsi une plus grande compréhension et une plus grande équité dans le monde. Les publications du CRDI sont vendues au siège de l'organisation à Ottawa (Canada) et par des agents et des distributeurs en divers points du globe.



Petites entreprises en Afrique

Clés du changement

sous la direction de Philip English et Georges Hénault

Ce livre est issu d'une rencontre internationale tenue en Afrique entre fonctionnaires et représentants d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. Au menu de la réunion, une grande question : comment améliorer l'environnement politique des petites entreprises africaines. Les participants ont discuté de la mise sur pied de stratégies nationales pour soutenir les petites entreprises, et ont suggéré des réformes légales, administratives et fiscales pour accroître leur accès au crédit et leur compétitivité.

Petites entreprises en Afrique propose des solutions et des suggestions pratiques pour créer, en Afrique, un climat favorable aux petites entreprises. Il intéressera tout particulièrement les universitaires, les chercheurs, les étudiants, les banquiers, les décideurs et les associations d'affaires du monde en développement.

Philip English est un expert-conseil établi à Washington, DC, États-Unis. Il dirigeait auparavant le Programme de politique économique et technologique du CRDI.

Georges Hénault est professeur à la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, au Canada.

CRDI



ISBN 0 88936 770 1



0889 367700